



สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency – based Human Resource Management)¹

ดร. เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค



เกริ่นนำ....

หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดทำระบบเพื่อรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งระบบสมรรถนะ (Competency) เป็นระบบหนึ่งในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีแนวคิด และวิธีปฏิบัติที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเชิงการบริหารและเชิงเทคนิค โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

¹ ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สรุปลงเรียงจากการ Teleconference เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2552 ณ ห้องประชุม 1 ศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร จัดโดยส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนวิจัยและพัฒนา



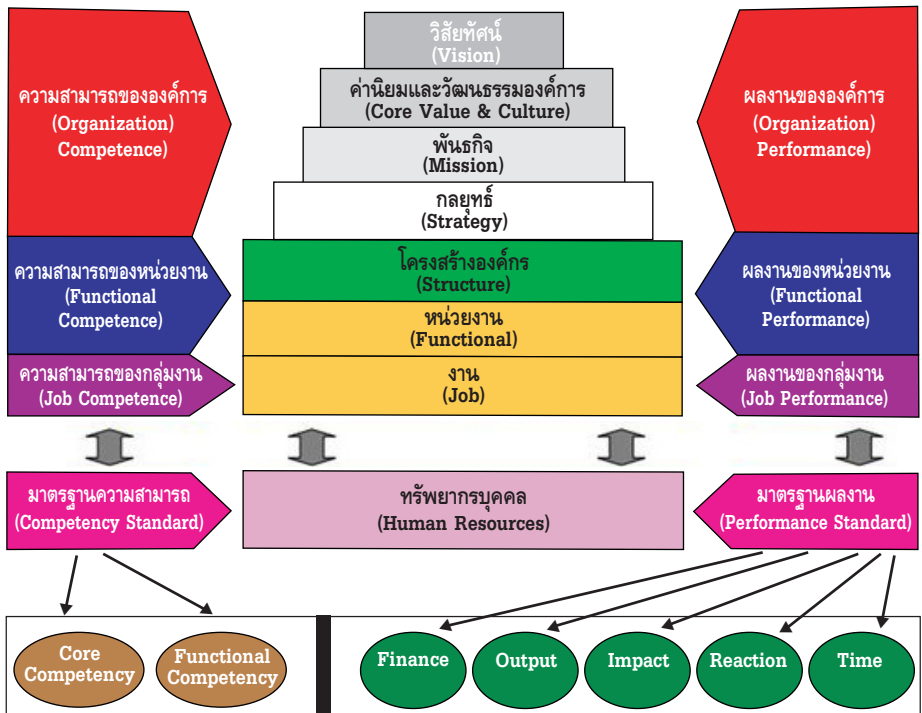
- ส่วนที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ
 ส่วนที่ 2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
 ส่วนที่ 3 กรณีศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่ได้มีการดำเนินการ
 ส่วนที่ 4 การประยุกต์ใช้กับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสมรรถนะ

ส่วนที่ 1 ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ

โครงสร้างระบบบริหารผลงานแบบบูรณาการ (Integrated Performance Management Systems) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันของทุกระบบในเชิงของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารองค์กร

โครงสร้างระบบบริหารผลงานแบบบูรณาการ (Integrated Performance Management Systems)





สภาพองค์กรทั่วไปจะต้องประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Core Value & Culture) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) หน่วยงาน (Function) และงาน (Job) เป็นสิ่งปกติที่องค์กรทั่วไปจะต้องมี แต่ความสำเร็จขององค์กรโดยเฉพาะการบรรลุไปถึงวิสัยทัศน์ จะเป็นไปไม่ได้ถ้าขาดทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

การบริหารทรัพยากรบุคคล จะบริหารแบบเดิมโดยที่ไม่มองถึงปัจจัยอื่นโดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะ ความสามารถ หรือผลงาน ปัจจุบันคงไม่ใช่เพราะเนื่องด้วยสภาพแวดล้อมหรือกฎหมายหรือพ.ร.บ. ฉบับใหม่ที่กำหนดอยู่ ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีระบบเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้น มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

นอกจากนี้ ในองค์กรยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบที่จะชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร คือ องค์กรทุกองค์กรต้องมีความสามารถหลักที่เป็นความสามารถขององค์กร ตัวอย่างเช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต้องมีความสามารถหลักที่เป็นตัวเด่น หรือธุรกิจก็เช่นกัน เป็นธุรกิจอะไร ถ้าเป็นค้าปลีกก็มีความสามารถหลักคือ การค้าปลีกที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นตัวตนขององค์กร หรือ Core Business ตัวหลักที่จะบอกความเป็นตัวตนขององค์กรได้ ซึ่งความสามารถหลักขององค์กรจะต้องมีการถูกถ่ายทอด และถูกปลูกฝังลงในทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานตอบสนองต่อความสามารถหลักขององค์กรที่มีอยู่ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด Competency หรือสมรรถนะ เพราะองค์กรจะไม่สามารถดำเนินงานได้ถ้าขาดคนที่มีความสามารถ และตอบสนองต่อความสามารถขององค์กร ซึ่งความสามารถนี้จะถูกกระจายลงมาจนถึงระดับทรัพยากรบุคคลในองค์กร



เรียกว่า Competency Standard หรือมาตรฐานความสามารถ จะมีหลักอยู่ 2 ประเภท คือ ความสามารถหลัก และความสามารถลักษณะงาน

ความสามารถหลัก (Core Competency) ของภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดความสามารถหลักของข้าราชการอยู่ 5 ประการ ซึ่งเป็นความสามารถโดยทั่วไปที่ข้าราชการจะต้องมี แต่ความสามารถหลักนั้นจะต้องมาทำให้สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพราะเป็นความสามารถที่เหมือนกับเสื้อโหล (One size fit all) คือ ตัดเหมือนกันหมด แต่ที่เราชอบ เราสูง เราเตี้ย เราอ้วน เราต้องมาจัดให้มีความเหมาะสม และสอดคล้อง บางครั้งการนำไปใช้งานหรือการประยุกต์ใช้จะค่อนข้างมีปัญหา ก็ต้องทำให้เกิดกระบวนการที่จะทำให้มีความพอดีกับองค์กร

นอกจากความสามารถหลัก 5 ประการ ของสำนักงาน ก.พ. แล้ว อีกทางหนึ่งก็มักจะมาจากค่านิยม (Core Value) เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยอยากเห็นคนของสำนักงานเป็นอย่างไรมีค่านิยมอย่างไร ก็จะถูกใส่เข้าไปใน Core Competency หรือความสามารถหลัก เหตุผลที่ต้องใส่เพราะว่าจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ

ในอดีตยังไม่มีระบบ Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นเพียงแค่ Statement ที่มีการประกาศติดเอาไว้กับองค์กร แต่ไม่ได้ถูกนำมาเชื่อมโยงกับเรื่องของคนอย่างเป็นระบบ

ความสามารถลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นความสามารถเฉพาะในเชิงของความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ เช่น ด้านนโยบาย ด้านการเจ้าหน้าที่ ด้านเกี่ยวกับจังหวัด ก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญอะไรที่ถือว่าเป็น Functional



เพราะฉะนั้น ความสามารถ 2 ประเภทนี้ จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของบุคลากรในองค์กรในแต่ละระดับที่อาจจะมีความแตกต่างกัน

องค์กรมีความสามารถ หรือ Core Business เป็นอย่างไร จะบอกได้ก็ต่อเมื่อต้องวัดถึงผลงานขององค์กรเรียกว่า Performance ในภาคเอกชนจะดู Performance ไม่ยาก โดยดูจากกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ของผู้ถือหุ้น และเงินปันผล เป็นต้น สำหรับภาครัฐอาจจะดูจากการบริการที่มีต่อประชาชน การเข้าถึงข้อมูลของประชาชน จะเป็นตัวที่จะช่วยวัดประสิทธิภาพขององค์กรที่เกิดขึ้น คือ ผลงานขององค์กร เพราะภาครัฐไม่ได้วัดที่ตัวเงินหรือกำไร แต่วัดที่การให้บริการที่มีต่อภาคประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นหัวใจของภาครัฐโดยตรง

เมื่อการให้บริการเป็นผลงานที่ชี้ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ นั่นก็หมายความว่า ผลงานจะต้องถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล ดังที่ ก.พ.ร. กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ มีตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวชี้วัดนี้ไม่ใช่เป็นการทำเฉพาะระดับหน่วยงานเท่านั้น จะต้องทำลงไปถึงระดับบุคลากร ซึ่งการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงไปในระดับบุคลากร หรือเป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือมาตรฐานของผลงาน (Performance Standard) ดังนั้นทุกคนในองค์กรก็ต้องมีมาตรฐานของผลงานเป็นตัวกำหนดภายใต้เป้าหมาย คือ เรื่องการบริการประชาชน ซึ่งมาตรฐานของผลงานมีทั้งหมด 5 ประเภท คือ

1. Finance มาตรฐานในเชิงของการเงิน จะวัดความสำเร็จของการเงินก็ได้ ส่วนภาครัฐวัดได้จากต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการ สามารถวัดได้ถ้าหน่วยงานนั้นรับผิดชอบในเรื่องของต้นทุน



2. Output วัดในเชิงผลผลิตที่เกิดขึ้น บางหน่วยงานอาจจะทำงานเกี่ยวกับทางวิชาการ Output ก็อาจจะวัดในเชิงของตัวผลงานทางวิชาการก็วัดได้เช่นกัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับตำแหน่งนั้นรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องอะไร

3. Impact หรือผลกระทบก็จะวัดในเชิงของคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ออกมางานออกมา ขึ้นคุณภาพ/มาตรฐานเป็นอย่างไร จะวัดในเชิง Impact ได้ แต่ก็จะมีข้อสังเกตว่า จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานไว้ก่อนแล้ว จึงจะมีการวัดมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น พนักงานพิมพ์ดีดหรือพนักงานธุรการ จะวัดในเรื่องเกี่ยวกับการพิมพ์ไม่ผิด การพิมพ์เร็วในเวลาเท่าไร ซึ่งจะต้องมีมาตรฐานชัดเจนจึงจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดได้

4. Reaction วัดในเชิงปฏิกิริยา วัดความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชนที่รับบริการจากหน่วยงาน หรือวัดจากข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น

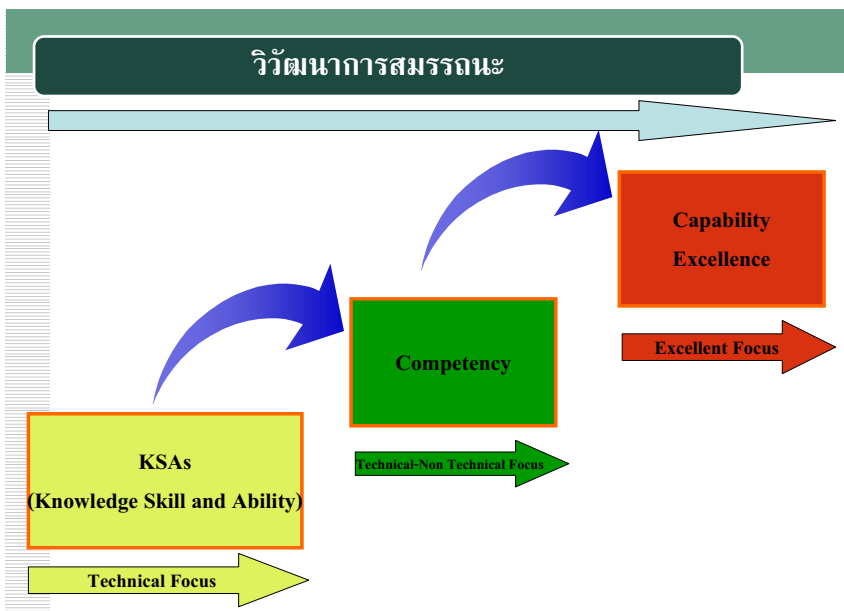
5. Time คือ วัดในเชิงของเวลา เช่น รอบเวลาในการปฏิบัติงาน เวลาในการส่งมอบผลงาน เวลาในการให้บริการ เป็นต้น

ตัวชี้วัดรายบุคคลไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องมีครบทั้ง 5 ข้อ ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและบทบาทเป็นสำคัญ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร การบริหารการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ต้องบริหารทั้ง 2 ส่วนประกอบกัน คือ การบริหารผลงานที่เป็นมาตรฐานผลงาน และมาตรฐานความสามารถ หรือ Competency Standard อาจจะมีน้ำหนักเท่าไรก็ได้แต่ตำแหน่งที่รับผิดชอบ



ที่กล่าวมาแล้วแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในกระบวนการของการกำหนดสมรรถนะ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการที่ไปที่ไป สำคัญที่สุดคือ ไม่ต้องการให้ใช้ Copy & paste ซึ่งเป็นตัวที่อันตรายมากในการทำระบบพวกนี้ หลายองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน จะถามว่า ไปดูของคนอื่นแล้ว Copy มาเลยได้หรือไม่ หรืออาจปรับปรุงนิดหน่อย ตรงนั้นอันตรายมาก เพราะจะไม่ว่าสิ่งที่เขาคิด หรือเป้าหมายเขาคืออะไร เช่น องค์กรนี้เน้นเรื่อง Teamwork ของกระทรวงมหาดไทยก็น่าจะทำเหมือนกัน จึง Copy มาเลยเพราะ Teamwork Concept เหมือนกัน ซึ่งไม่ใช่ เพราะ Teamwork ของกระทรวงมหาดไทยกับ Teamwork ของกระทรวงพาณิชย์อาจจะคนละแบบกัน การประสานของกระทรวงพาณิชย์กับกระทรวงมหาดไทยก็อาจจะคนละแบบกัน อาจใช้ชื่อเหมือนกันได้ แต่บริบทที่เขียนลงไปเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานของความสามารถจะมีความต่างกันแน่นอน





วิวัฒนาการของสมรรถนะ (Competency)

วิวัฒนาการของสมรรถนะ มี 3 ระดับที่สำคัญ คือ

วิวัฒนาการระดับที่ 1 เรียกว่า Technical Focus เป็นการกำหนดความสามารถที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้เชิงเทคนิคที่เรียกว่าเป็น Hard Skill เช่น การทำวิจัยจะต้องรู้เรื่องสถิติ ต้องรู้เรื่องระเบียบวิธีวิจัย เป็นเทคนิคของ Skill คือ เน้นการทำงานให้สำเร็จในชิ้นงานนั้น แต่ในสภาพความเป็นจริงองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คนที่เก่งเฉพาะด้านเทคนิค (Technical Skill) อย่างเดียวอาจจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ จะต้องมียอดความรู้อื่นประกอบ เช่น อาจจะต้องประสานงานกับคนอื่นเป็นหรือไม่ หรือจะต้องเป็นคนที่ดีคนใจเป็นอย่างไร หรือจะต้องเป็นคนที่มีไหวพริบหรือไม่ว่างานนี้ เป็นตัวที่นอกเหนือจาก Technical Skill ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาขึ้นอีกระดับหนึ่ง

วิวัฒนาการระดับที่ 2 เรียกว่า Competency ที่เน้นทั้งตัว Technical Skills - Non Technical Skills ถ้าเราเรียกกันเป็นภาษาต่างๆ มีทั้ง Hard - Soft Skills เกิดขึ้น Hard คือ Technical Skills ทั้งหลาย Soft Skills คือ พกการประสานงาน การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งจะเป็นเรื่องของตัวที่เป็น Non Technical Skills ในปัจจุบันภาครัฐและภาคเอกชนหลายแห่งจะพัฒนาอยู่ในระดับนี้คือ เป็นการมองทั้ง Core กับ Functional ประกอบกัน ข้อสังเกตของ Core Competency หรือ สมรรถนะหลักจะเป็นเรื่องของ Soft Skill ส่วนใหญ่ ในขณะที่ Functional จะเป็นเรื่องของ Hard Skill จะมอง 2 ส่วนเป็นหลัก

วิวัฒนาการระดับที่ 3 ถือว่าสำคัญมาก องค์กรที่จะก้าวมาสู่จุดนี้ได้ต้องมีความพร้อมที่สูง เป็นการเน้นในเชิงทฤษฎีที่เรียกว่า Excellent Focus ซึ่งจะไม่สนใจคำว่า Hard Skills หรือ Soft Skills แต่จะสนใจว่ามีความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงาน จะอยู่ตำแหน่งไหนก็ตาม มีบทบาท



ความรับผิดชอบอย่างไรก็ตาม จะทำงานอย่างไรให้งานได้สู่ความเป็นเลิศ หรืออาจจะไม่มี Technical Skills ที่ดีเลยก็ได้ อาจจะมี Skill ด้านอื่น เช่น ถ้าผู้ที่รับหน้าที่เรื่องการประสานงาน อาจจะไม่ต้องรู้ Technical Skills เลย แต่อาจจะเป็นคนที่สามารถทำงานตรงนี้ได้แล้วเกิดผล ยอดเยี่ยมมาก เนื่องจาก เป็นคนที่มีการนำเสนอ (Presentation Skill) ที่ดีมากยอดเยี่ยมมาก ก็สามารถ ทำให้งานนั้นไปสู่ความเป็นเลิศได้

เพราะฉะนั้น องค์กรจะเดินไปสู่จุดนี้ได้ และคนจะสามารถพัฒนา ไปสู่จุดนี้ได้ คงต้องผ่านฐานของการพัฒนาทั้ง 2 ระดับมาก่อนข้างดี และ ทำให้คนในองค์กรไม่มี Gap ในเรื่องของความสามารถเกิดขึ้นเลย ดังนั้น ระดับที่ 3 จะเกิดขึ้นได้ เพียงแต่ต้องใช้เวลา วิวัฒนาการสามารถเดินไป ไกลกว่านี้ เพียงแต่จะทำอย่างไรให้วิวัฒนาการระดับที่ 2 มีความเข้มข้น แล้วระดับที่ 3 ก็จะได้เกิดโดยอัตโนมัติ

หลายองค์กรพยายามจะเดินไปสู่ระดับที่ 3 แต่ในภาครัฐยังไม่ เด่นชัด ส่วนในกลุ่มบริษัทที่เป็นทางด้านปิโตรเคมี เช่น กลุ่ม ปตท. มี หลายบริษัทพยายามที่จะเดินไปสู่ระดับที่ 3 แต่ยังไม่ถึง 100 %

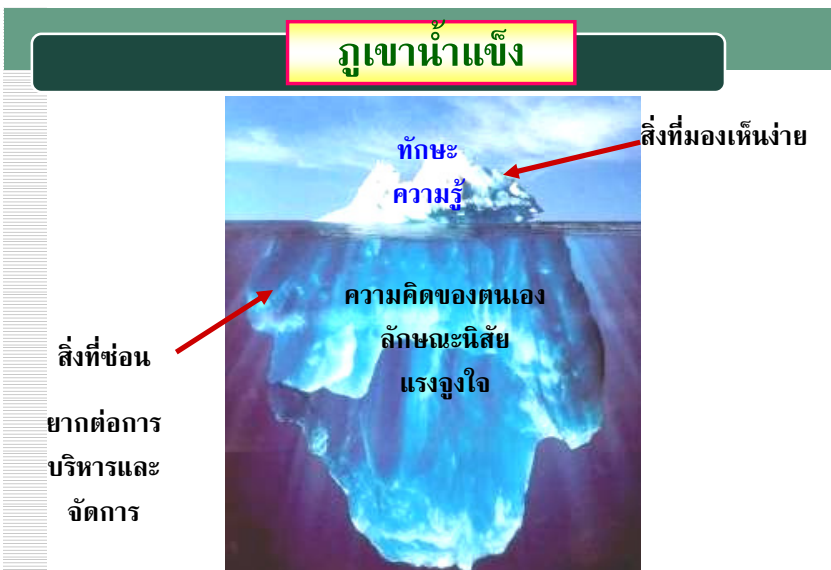
ผลสัมฤทธิ์ของการนำระบบ Competencies มาใช้

การนำระบบนี้มาใช้ นอกจากจะเป็นการใช้ตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่ แล้ว สิ่งที่องค์กรจะได้รับ คือ

- องค์กรสามารถจ้างหรือคัดเลือกบุคลากรมาทำงานได้ดีขึ้น เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และตรงกับความต้องการได้ดีขึ้น 5 - 10 %
- อัตรารักษานบุคลากรที่องค์กรต้องการไว้ อย่างน้อย 15 - 20 เปอร์เซ็นต์ หมายความว่าเมื่อเรารู้ว่าคนนี้มีความสามารถอย่างไร ควรจะ รักษาไว้ได้อย่างไร ต้องใช้เทคนิคอะไร



- ขวัญกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น เพราะจะถูกให้ Reward ที่ตรงตามความสามารถที่กำหนดเอาไว้อย่างเป็นระบบ และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 15 - 25 %
- บุคลากรและทีมงาน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างน้อย 20% เพราะสามารถจัดคน หรือพัฒนาคนตรงกับความสามารถงานก็จะบรรลุผลได้ไม่ยาก



สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องต้น เกี่ยวกับวิวัฒนาการของ Competency มี 3 ระดับ ระดับที่เป็น Technical Skills - Non Technical Skills เป็นสิ่งที่กำลังจะทำ ณ วันนี้ กล่าวคือ ถ้ามองทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง จะพบว่า Competency หรือสมรรถนะมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย ทักษะและความรู้ เช่น มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านภาษาอังกฤษ ด้านสถิติ คณิตศาสตร์ เป็นเรื่องของทักษะความรู้ที่อยู่บนผิวน้ำ มองเห็นง่าย มองไม่ยาก บริหารง่าย ประเมินง่าย เมื่อประสงค์จะรู้ว่ามีความรู้ด้านกฎหมายหรือไม่ ก็ประเมินได้



แต่ส่วนที่ยาก คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ จะเรียกว่าเป็น Soft Skills ก็ได้ เรียกไปตามวิวัฒนาการขั้นที่ 2 เป็นส่วนที่เป็นเรื่องของความคิดของตนเอง ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ เช่น การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นและจับต้องได้ยาก ประเมินยาก แต่มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จถึง 70% ของงาน ส่วนบนมีเพียงแค่ 30 % จะเห็นว่าในสภาพความเป็นจริงขององค์กรเมื่อท่านมอบหมายให้ลูกน้องทำงาน ลูกน้องบางคน Technical Skills อาจจะได้ไม่เก่งมาก แต่ส่วนที่อยู่ข้างล่างเขาเก่งมาก งานเขาสำเร็จมากกว่า บางคนมี Academic Skill ดียอดเยี่ยม แต่ไม่มีชั้นงานที่เป็นรูปธรรม เพราะผู้นั้นอาจจะไม่สามารถประสานงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจจะไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ดังนั้น การบริหาร Competency จึงประสงค์ให้เกิดการบริหารในส่วนที่อยู่ใต้น้ำมากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ แต่เป็นส่วนที่จะทำได้ยาก และหัวหน้าจะต้องมีเครื่องมือที่ดีที่จะบริหาร ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจพอสมควร ตัวอย่างเช่น องค์กรหนึ่งเป็นองค์กรวิทยาศาสตร์ มีงบประมาณในการดำเนินการค่อนข้างมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นปัญหาในเชิงของทักษะและความรู้ เพราะส่วนใหญ่ 90 % จบระดับปริญญาเอกในสาขาวิทยาศาสตร์เกือบทุกแขนง แต่ปัญหาก็คือ เป้าหมายขององค์กรที่ผู้บริหารต้องการจะเห็น คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มกับสังคมและการพาณิชย์ แต่ปรากฏว่า ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง วิจัยเสร็จแล้ว 80 % เอาขึ้นห้อง อีก 20 % ใช้งานได้ แต่ผู้บริหารต้องการให้ 80 % ไปใช้งาน อีก 20 % ขึ้นห้อง ก็ยอมรับได้ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นแบบนั้นและไม่เคยตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มของสังคมและสร้างมูลค่าเพิ่มทางการค้าผลงานวิจัยไม่ถูกต่อยอดไม่ถูกนำไปใช้อย่างเป็นระบบ



จึงได้มีการศึกษาขององค์กรในเบื้องต้น พบว่า ปัญหาโดยส่วนใหญ่ อยู่ด้านล่าง Growth Driver หรือตัวที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเติบโตนั้นไม่มี เช่นการวิจัยเกี่ยวกับไวน์เมื่อวิจัยแล้วจะต้องถ่ายทอดให้กับชาวบ้านปรากฏว่าชาวบ้านไม่เข้าใจ ภาษาที่ใช้ต่างกันมาก เป็นภาษาวิชาการ เมื่อชาวบ้านไม่รู้เขาก็ไม่ทำตาม จึงเป็นปัญหาที่สำคัญ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาตัวที่เป็น Soft Skills ที่เป็นความรู้ทักษะบนน้ำแข็ง คุณมีเต็มที่เรายอมรับแน่นอน เราไม่ Question คุณเราไม่มีการประเมิน แต่เราต้องการประเมินคุณว่า ส่วนข้างล่างเป็นอย่างไร ขณะนี้เริ่มมีการวิเคราะห์แล้วว่าตัวที่เป็น Growth Driver ตัวที่ขับเคลื่อนให้เกิดการนำผลงานไปใช้

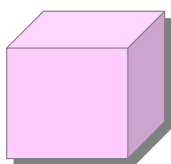
สิ่งที่พบคือ เรื่องการประสานงาน และการสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ที่สื่อสารแล้วคนอื่นไม่เข้าใจ จะต้องทำอย่างไรให้ประสานในการสื่อสารมีความง่าย เพราะแต่ละกลุ่มไม่ได้ทำงานแบบมีระดับชั้น ในองค์กรนี้เป็น Project Base ทุกคนจะถูกมอบหมายให้ทำงานเป็นการวิจัยแต่ละชั้น ดังนั้น ทีมที่ทำงานวิจัย 6 - 7 คน จะต้องไปถ่ายทอด ไม่ใช่ให้คนอื่นไปถ่ายทอด เพราะทีมเป็นผู้ทำวิจัย นี่เป็นปัญหาที่สำคัญ และเริ่มมีการพัฒนาแต่ยังไม่ได้ประเมินว่าผลเกิดขึ้นแล้วเป็นอย่างไร ซึ่งจุดใหญ่ของความสำเร็จ เพราะผู้บริหารก็มองทุกครั้ง ตัวชี้วัดดูที่ไรก็ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม ก็ไม่เคยเพิ่มขึ้น ทำแล้วขึ้นหิ้งอยู่ตลอดเวลา เกิดอะไรขึ้น ตรงนี้คือ จุดสำคัญ

นอกจากจะให้มีความรู้ด้าน Soft Skills แล้วยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับ Business Knowledge ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ทำวิจัยเรื่องเกี่ยวกับ ไวน์ ก็ต้องรู้เรื่องของไวน์เป็นอย่างไร เรื่องของธุรกิจพวกนี้เป็นอย่างไร เพื่อที่จะมีองค์ความรู้ไปแนะนำชาวบ้านที่เขาทำเรื่องนี้ก็คือ จุดที่สำคัญที่อาจจะต้องพิจารณาในเชิงของการทำงาน เพราะความสำเร็จของงาน 70 % มาจากตรงนี้ ไม่ได้มาจากข้างบน ข้างบนก็สำคัญ แต่ว่ามีอยู่เพียงแค่ 30% เท่านั้น ส่วนใหญ่ความสำเร็จมาอยู่ข้างล่าง

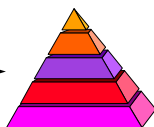


ถ้าสรุปเป็นภาษาพูด สมรรถนะ คือ ทักษะความรู้ ที่อยู่ด้านบนของภูเขาน้ำแข็ง คุณค่า ที่คนคิด ความเชื่อของบุคคล แรงจูงใจ แสดงผ่านพฤติกรรมและก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ถ้ายึดจากความหมายอย่างนี้สามารถแยกให้เห็นแผนภูมิต่อไปนี้

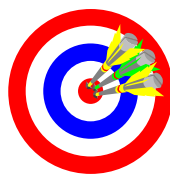
โครงสร้างขีดสมรรถนะ



-ความรู้
-ความชำนาญ
-ลักษณะของบุคคล



พฤติกรรมที่
แสดงออก



ผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของบุคคล คือ ภูเขาน้ำแข็ง พฤติกรรมที่แสดงออกคือ ภูเขา และผลสำเร็จคือ ภูเขา ดังนั้น สมรรถนะทุกตัวที่ได้กำหนดเอาไว้ให้เป็นแนวทาง ต้องสามารถบอกได้ว่า จะส่งผลต่อความสำเร็จของอะไรบ้าง ถ้าสมรรถนะนั้นเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของงาน ก็ไม่ต้องเขียน เพราะจะไม่มีประโยชน์ จึงมีที่มาของเหตุผลที่ อย่า Copy เพราะถ้า Copy ก็จะไม่รู้ว่าตัวนี้เข้าไปเชื่อมโยงกับอะไร เพราะการวัดงานของกระทรวงพาณิชย์กับมหาดไทยนั้นวัดต่างกัน การวัดกระทรวงพลังงานกับกระทรวงมหาดไทยก็มีความต่างกัน ดังนั้น ตัวที่เป็นสมรรถนะของกระทรวงพลังงานจะเชื่อมโยงกับตัวที่เป็นผลงานที่มีความต่างกันกับของกระทรวงมหาดไทย



ตัวอย่าง เรื่องการบริการที่มีคุณภาพ Service Quality เป็นสมรรถนะตัวหนึ่งที่อยู่ในภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ส่วนล่าง เป็นเรื่องของ Soft Skill ที่จะต้องมีจิตใจอย่างไรที่จะบริการที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกก็อาจจะเอาใจใส่ลูกค้า ยิ้มแย้มแจ่มใส ซึ่งเป็นมาตรฐานที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ชัดว่าเราอยากเห็นคำว่าบริการที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร

มาตรฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กับสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ก็อาจจะไม่เหมือนกันในแง่ของเรื่องการบริการที่มีคุณภาพ เพราะเนื้องานมีความต่างกัน เป้าหมายของงานมีความต่างกัน เพราะฉะนั้น ผลที่จะเกิดขึ้นในการบริการที่มีคุณภาพคือ อะไร แน่นนอน ก็จะเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของประชาชน ข้อร้องเรียนที่น้อย หรืออาจจะไม่มีข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดผลงาน ตรงนี้ก็จะเป็นตัวที่ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวสมรรถนะที่จะต้องมองไปไกลถึงผลงาน

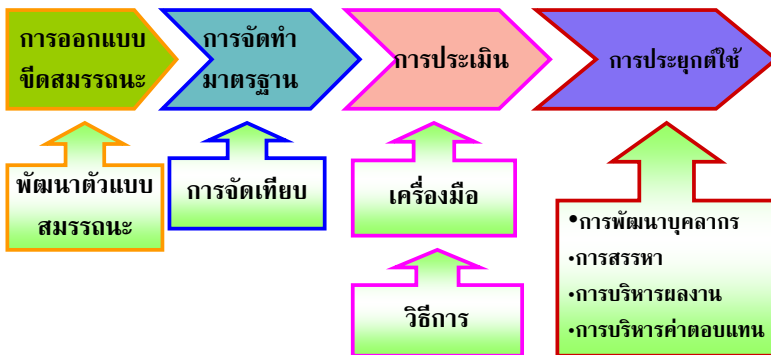
ดังนั้น เราจะไม่คิดถึงสมรรถนะเพียงแค่ว่า ทุกตำแหน่งต้องมีความสามารถแบบนี้ แต่ต้องมองไปไกลกว่า ทุกตำแหน่งเมื่อมีความสามารถแบบนี้ หรือมีสมรรถนะแบบนี้จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานของเขา คืออะไร นั่นหมายถึงเมื่ออยู่คนละหน่วยงานมีตำแหน่งต่างกัน อาจจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไป แต่สมรรถนะหนึ่งที่จะต้องเหมือนกันในองค์กร ก็คือ สมรรถนะหลัก เป็นภาคบังคับ อาจจะเป็นตัวที่ทำให้คนมีบรรทัดฐานร่วมกัน แต่สมรรถนะลักษณะงานจะขึ้นอยู่กับความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญหรือหน้าที่ความรับผิดชอบตรงนั้น ซึ่งจะเป็น 3 ส่วนที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงตัวสมรรถนะ ซึ่งการได้มาในแต่ละตัวนั้นมีเทคนิคในทางวิชาการที่ได้มา



กระบวนการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร

ในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ มีกระบวนการหลักๆ ทั้งหมดด้วยกัน 4 ขั้นตอน ดังนี้

กระบวนการพัฒนาระบบสมรรถนะบุคลากร



ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบขีดสมรรถนะ คือ การพัฒนาตัวแบบหรือ Competency Model เหมือนกับคุณมีบ้าน คุณต้องทำ Model ขึ้นมาก่อน โดยจะต้องรู้ว่าในบ้านของคุณมีกี่ห้อง แต่ละห้องนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น มีห้องทั้งหมด 3 ห้อง ห้องแรกคือ สมรรถนะหลัก ห้องที่สองคือ สมรรถนะด้านการจัดการ และห้องที่สามคือ สมรรถนะทางด้านลักษณะงาน โดยมีแนวคิดที่ว่า Model จะประกอบไปด้วย 3 ห้องใหญ่ๆ แต่ภายใต้ 3 ห้องนั้นแต่ละห้องก็จะมีรายละเอียดว่าเป็นสมรรถนะอะไรแบบไหน หน่วยงานไหน ตำแหน่งอะไร ซึ่งเรียกว่า ตัวแบบสมรรถนะ



ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำมาตรฐานสมรรถนะ คือ เมื่อมีสมรรถนะครบถ้วนหมดแล้วทุกตำแหน่ง จะต้องมาพิจารณากำหนดสมรรถนะแต่ละตำแหน่งไว้ที่ระดับใดซึ่งก.พ.ได้กำหนดมาตรฐานไว้ทั้งหมด 5 ระดับ แต่ละระดับเรียกว่า ระดับความสามารถ ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นนักวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ หรือระดับชำนาญการ ควรมีสมรรถนะเรื่องเกี่ยวกับ Teamwork ในระดับใด ระดับตรงนั้น คือ มาตรฐานที่จะถูกกำหนดเอาไว้ประจำแต่ละตำแหน่งที่มีการปฏิบัติงาน มาตรฐานจะบอกถึงตำแหน่งว่า ต้องการคนที่มีมาตรฐานความสามารถระดับที่เท่าไร ต้องการกี่ตัว ตัวไหนบ้าง และเมื่อกำหนดมาตรฐานแล้ว การที่จะรู้ว่าคนที่จะมาครองตำแหน่งนั้นมีความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งหรือไม่ ก็จะเข้าสู่กระบวนการขั้นที่ 3 การจัดทำประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมิน การประเมินมีประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ 1) เครื่องมือ และ 2) วิธีการ เช่น

1) เครื่องมือ เช่น การประเมินความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ เครื่องมือในการประเมิน คือ การทำข้อสอบ แบบในการสอบสัมภาษณ์ เป็นต้น

2) วิธีการที่จะได้เข้าสู่การประเมินจะมีวิธีการอะไรบ้างเช่นประเมินตนเอง ประเมินจากหัวหน้า ประเมินโดยคณะกรรมการ เป็นต้น การทำแบบทดสอบภาษาอังกฤษ เรียกว่าประเมินตนเอง โดย Self - Assessment เป็นการประเมินทางเดียว ส่วนการประเมินแบบ 2 ทาง คือ หัวหน้าประเมินและตัวเองก็ประเมินด้วย ก็จะเป็นอีกวิธีการหนึ่ง ซึ่งจะมีหลากหลายวิธี



ดังนั้น การกำหนดเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม ต้องดูว่า ลักษณะของสมรรถนะหรือ Competency นั้นเป็นอย่างไร ถ้าเป็นสมรรถนะที่อยู่บนภูเขาน้ำแข็ง ทักษะและความรู้ จะต้องใช้วิธีการประเมินในเชิงการทดสอบเป็นหลัก แต่ถ้าสมรรถนะใดเป็นเชิงพฤติกรรม ก็จะประเมินในเชิงที่เป็นแบบทดสอบ ก็จะทำไต่ยาก

เพราะฉะนั้น เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการประเมินในเชิงพฤติกรรมที่แท้จริง ณ วันนี้ ที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดแม้ว่าอาจจะไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุด คือ วิธีการในการประเมินแบบ Multi Rating System (MRS) หรือการประเมินระบบหลายทาง โดยให้ตัวเองประเมิน หัวหน้าประเมิน ผู้ร่วมงานประเมิน ลูกน้องประเมิน และลูกค้าประเมิน เป็นต้น ซึ่งการประเมินมี 2 แบบ ประเมินแบบให้น้ำหนักเท่ากันหมดทุกตัว กับการประเมินโดยการให้น้ำหนักแต่ละตัว เช่น งานบริการประชาชน ก็จะให้ประชาชนมีน้ำหนักในการประเมิน จะบอกได้ว่าสมรรถนะในเชิงบริการของคนนั้นเป็นอย่างไร

ถามว่าการประเมินมีอคติเกิดขึ้นหรือไม่ ต้องบอกว่าทุกเครื่องมือมีหมด เพียงแต่จะทำอย่างไรให้น้อยที่สุด และเกิดการยอมรับมากที่สุด กระบวนการในการประเมินสมรรถนะโดยเฉพาะในเชิงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ต้องมีการสื่อสาร ต้องสร้างความเข้าใจ และให้เกิดการยอมรับมากที่สุด โดยไม่คาดหวังว่าการประเมินในเชิงพฤติกรรมจะได้รับการยอมรับ 100% แต่อย่างน้อยที่สุด 80% ที่คนยอมรับก็ถือว่าใช้ได้ แต่ไม่ใช่ 80% ไม่ยอมรับ อีก 20% ยอมรับ ก็ไม่ได้เหมือนกัน



ดังนั้น ต้องสื่อสารอย่างไรถึงจะเกิดความเข้าใจมากที่สุด เพราะเรื่องการบริหารคนนี่ แม้ว่าจะต้องทำในเชิงวิทยาศาสตร์ให้เห็นภาพที่มีการพิสูจน์ได้เห็นเชิงประจักษ์ แต่ท้ายที่สุดสิ่งที่จะลืมไม่ได้ คือ เรื่องของการบริหารความรู้สึกของคน (Felling) ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญมาก

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อประเมินเสร็จและได้ผลการประเมินออกมาแล้ว ผลการประเมินสามารถต่อยอดเรื่องของการประยุกต์ใช้ได้หลายระบบ เช่น ประเมินแล้วไม่เป็นไปตามมาตรฐานมี (Gap) เกิดขึ้น ก็ต้องพัฒนาเขาต่อไป เน้นในการพัฒนาเป็นหลัก นอกจากนี้ ในเชิงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรก็สามารถใช้ได้ เช่น อาจจะใช้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถ้าไม่ผ่านขั้นตอนนี้ อาจจะมีผลต่อตำแหน่งที่จะเลื่อนขั้นไปในอนาคตหรือไม่ มีผลต่อรางวัล (Reward) หรือไม่ ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ในเชิงการบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำมาใช้อย่างไร ซึ่งไม่ได้เป็นการพิจารณาเฉพาะในเชิงการวัดหรือประเมิน Competency เท่านั้น

การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีทั้งความสามารถและผลงาน แต่ถ้าการพัฒนาบุคลากรพิจารณาที่สมรรถนะตัวเดียวก็ได้ แล้วเกิด Gap ตรงไหนก็พัฒนา เพราะการพัฒนาบุคลากรไม่ได้เป็นเรื่องของผลได้ ผลเสียในเชิงของตำแหน่งหรือรางวัล แต่เป็นเรื่องที่ได้ความรู้ได้ทักษะเพิ่มขึ้น คือ เรื่องของการประยุกต์ใช้ซึ่งก็มีกลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้อย่างไรองค์กรจึงจะพัฒนาได้อย่างยั่งยืน บางคนไม่เข้าใจ หลายองค์กรไม่เข้าใจ เมื่อประเมินก็เอาไปเชื่อมโยงกับรางวัล เอาไปเชื่อมโยงกับตำแหน่ง ผลปรากฏว่าไม่สามารถทำได้ คนต่อต้านเป็นจำนวนมาก



เพราะฉะนั้น 4 ขั้นตอนนี้จะต้องเริ่มทำ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยก็อาจจะยังไม่ได้มีการทำตรงนี้มาตั้งแต่เริ่มต้น ตรงนี้ก็จะเป็จุดของการ Kick off ในการจัดทำระบบนี้ขึ้นมา ซึ่งเป็นระบบที่จะช่วยในเชิงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์กรหลายองค์กรที่มีการนำระบบนี้มาใช้ ไม่ใช่เฉพาะในองค์กรธุรกิจเท่านั้นที่มีการนำระบบนี้มาใช้ ในองค์กรภาครัฐได้มีการนำระบบนี้มาใช้ในบางกรมของกระทรวงสาธารณสุข และในอีกหลายหน่วยงานที่ใช้ไปถึงขั้นของการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งด้วย

การออกแบบสมรรถนะ หรือการทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) คือ กระบวนการในการที่จะต้องวิเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะตัวแบบสมรรถนะจะเปรียบเสมือนกับตัวแบบที่มีชีวิต (Life Model) ดังนั้น ยุทธศาสตร์เปลี่ยน วิสัยทัศน์เปลี่ยน พันธกิจเปลี่ยน โมเดลนี้ก็จะต้องถูกปรับให้สอดคล้องกัน ไม่ได้อยู่ไปเป็น 5 ปี หรือ 10 ปี

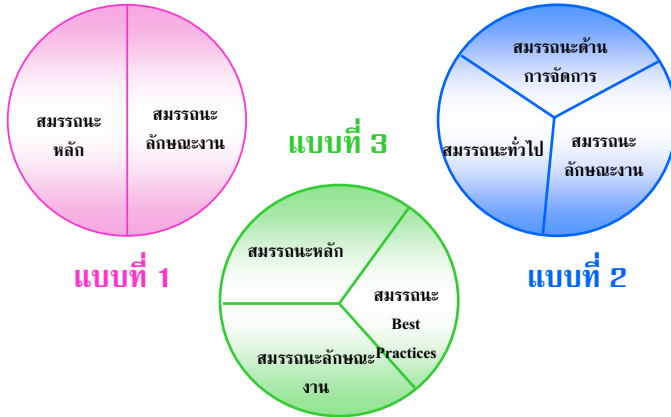
ดังนั้น กระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่จะทำร่วมกัน คือ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้รู้จักวิธีการในการที่จะออกแบบตัวแบบตรงนี้อย่างไรแล้ว เมื่อไรที่มีการปรับเปลี่ยน จะสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติจะมีการทบทวนทุกๆ 2 ปี

ประเภทตัวแบบสมรรถนะ (Types of Competency Model)

ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นเหมือนแบบจำลองที่เราต้องการรู้องค์ประกอบ แต่โดยหลักๆ แล้วกลุ่มของสมรรถนะที่มีความสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จของบุคคลที่มงานและองค์กรหลักในทางวิชาการด้านการบริหารสมรรถนะจะมีองค์ประกอบของตัวแบบสมรรถนะ 3 ประเภท ดังนี้



ประเภทตัวแบบสมรรถนะ (Types of Competency Model)



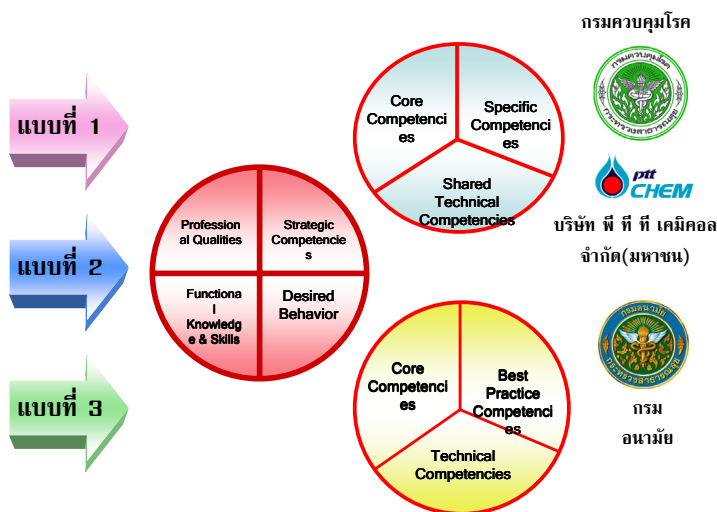
ประเภทที่ 1 ตัวแบบที่มองแบบง่าย (Simple) คือ สมรรถนะหลัก และลักษณะงาน ทุกคนต้องมีตัวหลักเหมือนกัน ต้องยึดร่วมกัน ส่วนลักษณะงานก็มองไปที่ตัวงานแต่ละงานแต่ละหน่วยงานและแต่ละฟังก์ชัน

ประเภทที่ 2 จะขยายมากขึ้นโดยเน้นในเรื่องสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะหลัก (สมรรถนะด้านการจัดการ) และสมรรถนะลักษณะงาน สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะเป็นแบบประเภทที่ 2 นี้ กล่าวคือ จะมีเรื่องของการจัดการ ถ้ามีตำแหน่งเชิงบริหารค่อนข้างมากก็จะต้องมีส่วนในส่วนงานของ Model ตรงนี้ด้วย



ประเภทที่ 3 เป็นการขยายจากแบบที่ 1 โดยเพิ่มสมรรถนะด้าน Best Practices จะมีความพิเศษกับต่างจากส่วนที่ 1 กับส่วนที่ 2 องค์กรที่มักจะใช้แบบนี้จะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ (Health care) เช่น โรงพยาบาล เพราะโรงพยาบาลจะต้องมี Excellent Center คนที่มีความเป็นเลิศจะมีตัวนี้ขึ้นมา ดังนั้น คนที่จะทำงานในส่วนนี้จะต้องมีสมรรถนะเฉพาะทางที่เป็นความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ

กรณีศึกษา



กรณีศึกษาของภาครัฐ 2 แห่ง คือ กรมควบคุมโรค กับกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และแบบที่ 2 เป็นบริษัทในกลุ่มของ พีทีที เคมิคอล ในกลุ่ม ปตท. ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่ค่อนข้างใช้ในการอธิบาย เพราะถือว่าเป็นกรณีศึกษาที่ค่อนข้างคลาสสิก แต่มี 3 องค์กรที่ทำค่อนข้างดี ตัวอย่างเช่น



แบบที่ 1 กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ใช้ตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลักกับสมรรถนะลักษณะงานโดยจะแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะเฉพาะทาง (Specific Competencies) และเทคนิคคอลลเป็นสมรรถนะหลักในเชิงร่วมกัน (Shared Technical Competencies) เพราะหน่วยงานของกรมควบคุมโรคจะเป็นหน่วยงานเชิงวิชาการ มีหน้าที่วิจัยพัฒนาต้นแบบในการป้องกันและควบคุมโรคในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นโรคไข้หวัดนก โรคซาร์ โรคเอดส์ โรคที่เกิดจากการนำโดยแมลง โรคไข้เลือดออก โดยมีจังหวัด สสจ. อบต. อบจ. อาสาสมัครสาธารณสุข เป็นเครือข่ายที่จะทำงานภายใต้ต้นแบบป้องกันควบคุมโรคที่กรมกำหนด ดังนั้น จึงเน้นที่จะทำให้คนต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

แบบที่ 2 บริษัท พีทีที เคมิคอล เป็นบริษัทในกลุ่มของ ปตท. โดยเลือกแบบที่ 2 คือ มีด้านการจัดการ ด้านลักษณะงาน และด้านสมรรถนะทั่วไป โดยจะแบ่งด้านนี้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 Professional Qualities ต้องทำงานแบบมืออาชีพ และส่วนที่ 2 พฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา เช่น ความโปร่งใส การเคารพผู้อื่น เป็นต้น ส่วนด้านการจัดการจะเน้น Strategic Competencies จะไม่เรียกว่า Managerial Competency

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความสามารถในเชิงการจัดการที่ค่อนข้างสูงทุกระดับ โดยเฉพาะระดับตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไปจนถึงระดับรองประธานจะต้องมีความสามารถในเชิงของกลยุทธ์ เพราะถือเป็นความสามารถในเชิงจัดการที่มีความสำคัญมาก ในภาครัฐอาจจะเรียกว่ายุทธศาสตร์จะมีหลายตัว เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ส่วน Functional Knowledge and Skills คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายขาย ต้องมีความสามารถอะไร ก็เฉพาะลงไป ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจขององค์กรหนึ่งที่มีการพัฒนา Competency ไปถึง



ระดับที่มีการประเมินออนไลน์ มีการนำ IT มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูง องค์กรหนึ่ง เป็นองค์กรหนึ่งที่เป็น Best Practice มากๆ ใน ปตท. ถือว่า บริษัทนี้ล้ำหน้าที่สุดแม้แต่เป็นหัว ปตท. ใหญ่เองยังทำไม่ถึงตรงนี้

แบบที่ 3 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นแบบของ โรงพยาบาลแม่และเด็กซึ่งเป็นศูนย์อนามัย แต่ละโรงพยาบาลก็จะมี ความเฉพาะซึ่งเป็นเหมือนกับ Best Practice อาจจะเป็น Excellent center ของกรม เช่น ที่เชียงใหม่อาจจะเป็นเรื่องของนมแม่ ที่ชลบุรีอาจจะ เป็นเรื่องอนามัยสิ่งแวดล้อมเพราะพื้นที่นั้นจะมีนิคมอุตสาหกรรมมาก เป็นต้น

การ Design จะมีผลมากกับองค์กรเหมือนกับเราวางแผนออกแบบ องค์กร Competency ก็เหมือนกัน ต้องมีการออกแบบการวางแผนและ กำหนด Model ให้ชัดเจน เพราะจะเป็นเหมือนแม่บทที่จะใช้ในการบริหาร หรือในการ kick off สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งต้องสอดคล้องกับ Model ตรงนี้

หลุมพรางการออกแบบตัวแบบสมรรถนะ

หลุมพรางของการออกแบบที่พบในหลายองค์กร ทั้งภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ คือ

1. Competency Model หรือตัวแบบสมรรถนะ ต้องเชื่อมโยงกับ เป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

2. จำนวนรายการสมรรถนะต้องไม่มากเกินไป เมื่อเข้าไป ประยุกต์กับแต่ละตำแหน่งแล้ว หมายถึงว่า ควรจะมีเท่าไรที่ดีที่สุดควรจะมี 4 - 6 ตัว ต่อ 1 ตำแหน่ง เพราะเมื่อใช้จริงจะไม่สามารถทำได้ มากกว่านั้น มีธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง ผู้อำนวยการอาวุโส บอกว่า ธนาคารนี้มี Competency คนละ 25 ตัว ปีหนึ่งพัฒนาได้ยังไม่ถึง 5 ตัว



อีก 20 ตัว ยังไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร เพราะฉะนั้น ต้องระวัง ถ้ามองว่าถ้าเรามี
มากได้หรือไม่ ก็คงได้แต่จะต้องทำเป็นกระดาน List เอาไว้ แล้วปีนี้จะ
Pick up ตัวใดก็ให้ดึงขึ้นมาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละปี

3. Competency Model ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนเสมอตาม
ยุทธศาสตร์

4. หลีกเลี่ยง Competency Model ประเภท Copy and Paste คือ
การ Copy ของคนอื่นแล้วนำมาใช้ แต่ถ้า Copy แล้วต้อง Development
ที่ดีที่สุดคือ Research and Development แต่แบบนี้จะต้องใช้เวลา ดังนั้น
จึงแนะนำ Copy ได้แต่ต้อง Development ให้เหมาะสมกับองค์กรจะดีกว่า
จะเร็ว เพราะสถานการณ์แบบนี้เราคงจะ R & D ไม่ได้

การจัดทำมาตรฐานสมรรถนะ

การจัดทำมาตรฐานเป็น Step ที่ 2 เป็นกระบวนการที่จะต้องจัด
เทียบมาตรฐานของสมรรถนะกับตำแหน่งต่างๆ จะใช้เทคนิค Competency
Mapping เป็นกระบวนการในการจัดสมรรถนะและระดับสมรรถนะให้
ตรงกับความต้องการของงานแต่ละตำแหน่งงาน (Job) อย่างเหมาะสม
ทุกตำแหน่งงานจะได้รับการกำหนดจำนวน Competency ที่ต้องการ
พร้อมทั้งระดับอย่างเหมาะสม กับความจำเป็นของงานนั้นๆ และจะเป็น
มาตรฐานของตำแหน่งงานที่คาดหวัง ให้ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติงานให้บรรลุ
ตามข้อคาดหวังนั้นๆ (Expectation of the Performance) ซึ่งทุกตำแหน่งจะ
ต้องถูกกำหนดสมรรถนะในจำนวนที่เหมาะสม 4 – 6 รวมถึงจะต้อง
กำหนดว่าระดับที่ตำแหน่งนั้นควรมี เช่น ตำแหน่งนักวิเคราะห์
นักพัฒนาทรัพยากร ระดับชำนาญการพิเศษจะต้องมีกี่ตัว และอยู่ใน
ระดับไหน เพื่อเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน โดยจะไม่มองถึงตัว
บุคคลว่าใครครองตำแหน่งนี้อยู่ เพราะถ้ามองว่าใครครองตำแหน่งนี้อยู่



ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ความอคติจะเกิดขึ้นสูง เช่น ตำแหน่งนี้คนนั้นเก่งและให้ตำแหน่งนี้ไว้ที่ 5 ผลปรากฏว่าเมื่อคนใหม่มาทำไม่ได้เท่า เพราะเราใช้มาตรฐานของคนที่แล้วเป็นตัวตั้ง

การจัดเทียบตัวแบบ Competency

วิธีการในการจัดเทียบสมรรถนะมี 3 วิธีการ คือ

1. **การเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ (Benchmarking)** หมายถึง การนำสมรรถนะที่กำหนดในองค์กรเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ ที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน โดยเทียบเคียงได้ทั้งรายการกลุ่มตำแหน่ง (Job Families) หรือรายตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีงานใดบ้างที่สามารถเทียบเคียงกับสำนักงานปลัดกระทรวงอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งที่จะไป เช่น กองการเจ้าหน้าที่ ด้านการพัฒนาบุคลากร งานบริหาร ว่าเขาจัดกันไว้ที่เท่าไร

2. **สอบถามความคาดหวังจากลูกค้า (Customer Expectation Survey)** หมายถึง การนำสมรรถนะที่กำหนดในองค์กร สอบถามลูกค้าในประเด็นที่เกี่ยวกับลูกค้า ว่าลูกค้าคาดหวังให้บุคลากรมีสมรรถนะในระดับใด ซึ่งจะนำมาสู่การจัดเทียบได้

3. **การประเมินตนเอง (Self-Assessment)** หมายถึง การพิจารณาการจัดเทียบร่วมกันภายในหน่วยงาน โดยหัวหน้า กับลูกน้อง และประเมินว่าตำแหน่งนี้ควรจะอยู่ระดับใด ซึ่งส่วนใหญ่ภาครัฐจะใช้วิธีที่ 3 นี้

ทั้งนี้ทั้งนั้นก็สามารถผสมได้ระหว่างวิธีที่ 1 กับวิธีที่ 3 มาเทียบดูว่าประมาณเท่าไรจึงจะเหมาะสมในเชิงมาตรฐาน ตัวอย่างเช่น ถ้านำวิธีทั้ง 3 วิธีมาเปรียบเทียบกัน วิธีที่ดีที่สุดก็คือ วิธีเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีมาตรฐานที่ดี มีผลการทำงานที่ยอดเยี่ยม ประเด็นการทำทั้ง 3 วิธี ต้องพิจารณาดังนี้



เปรียบเทียบวิธีการจัดเทียบสมรรถนะ

ประเด็น	การเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ	การสอบถามความคาดหวังจากลูกค้า	การประเมินตนเอง
จำนวนสมรรถนะ	ขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์กรที่เทียบเคียง	สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า	ทุกสมรรถนะ
การได้มาซึ่งข้อมูล	หาข้อมูลยาก	ลูกค้าอาจไม่เข้าใจบริษัท	หาข้อมูลไม่ยาก
ต้นทุน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	สูง	ปานกลาง	ไม่แน่นอน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกรอบในการประเมินไว้ แต่ตัวที่จะกำหนดว่าจะประเมินอย่างไร จะต้องศึกษาในรายละเอียดและความหมายของสมรรถนะและระดับ เพราะแต่ละองค์กรมีความต่างกันเนื่องจากการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกับกรมอื่นๆ จะไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงต้องมีกรอบที่กำหนดที่ชัดเจน ซึ่งสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการจัดการ สมรรถนะด้านทั่วไป ทุกตัวจะต้องมีการเขียนอธิบายไว้ ซึ่งเดิมเขียนไว้ใน Competency Dictionary เป็นพจนานุกรม อธิบายถึงความหมายของสมรรถนะและความหมายของระดับ แต่ในสมัยใหม่เรียกว่า Competency Management Guide Line จะประกอบด้วยคำอธิบายความหมาย วิธีการบริหาร วิธีการประเมิน และวิธีการที่จะพัฒนา เป็นต้น ดังตัวอย่างที่ได้จำลองภาพการจัดทำมาตรฐานขององค์กรทั้งระบบ



ตัวอย่างการจัดทำมาตรฐาน

กลุ่มวิชาการ

สมรรถนะ	ระดับ				
	ทรงคุณวุฒิ	เชี่ยวชาญ	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	3	2	1
บริการที่ดี	5	4	3	2	1
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	4	3	2	1
จริยธรรม	5	4	3	2	1
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	5	4	3	2	1

ตัวอย่างการจัดทำมาตรฐาน

กลุ่มอำนาจการ

สมรรถนะ	ระดับ	
	สูง	ต้น
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	3
บริการที่ดี	5	3
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	3
จริยธรรม	5	3
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	5	3



หลุมพรางในการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะ

1. การจัดทำมาตรฐานค่านึงถึงงาน (Job) เป็นหลัก ไม่ใช่ตัวบุคคล หลายองค์กรเมื่อทำให้คะแนนตามที่เห็นว่าเก่ง จึงให้คะแนนระดับ 4 ซึ่งไม่ใช่ แต่ต้องคำนึงว่า บุคคลนั้นมีความรับผิดชอบอะไร และเราคาดหวังอะไร ระดับความสามารถเท่าไรจึงจะดี

2. มาตรฐานไม่ควรสูงหรือต่ำจนเกินไป หลายองค์กรอยากจะเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยม เช่น บางกระทรวงอยากจะเป็น High Performance Organization (HPO) จึงได้กำหนด Competency ให้สูงไว้ก่อน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำยาก เพราะเมื่อประเมินไปแล้วทั้งองค์กรและไม่มีใครผ่านเลย ภาพที่ออกมาจะเป็นเชิงลบกับองค์กร

กรณีที่ต่ำเกินไปก็จะทำให้ไม่เกิดคุณค่าและไม่เกิดการพัฒนา ซึ่งจะทำให้ไม่เห็นคุณค่าที่แท้จริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น มาตรฐานจึงควรอยู่ที่ระดับกลางๆ ที่เป็นที่ยอมรับกัน ดังที่ได้อ้างอิงไว้แล้วว่าถ้าจะจัดทำมาตรฐานวิธีที่ดีที่สุดคือ การเทียบเคียง โดยจะดูว่ามาตรฐานที่แท้จริงขององค์กรที่ยอดเยี่ยมมันทำขนาดไหน ถ้าไม่ได้ก็ต้องใช้วิธีถามลูกค้า หรืออาจต้องประเมินตนเอง ซึ่งปีแรกอาจจะต้องยอมรับเพราะคะแนนอาจจะต่ำไปหรือสูงไป หรือปีแรกเมื่อประเมินแล้วอาจจะพบว่าผ่านทั้งหมดเมื่อพิจารณาแล้วอาจจะต่ำเกินไปก็สามารถขยับขึ้นก็ได้ หรืออาจจะประเมินแล้วตกทั้งหมด ปีต่อไปก็อาจจะขยับลงมาอีกก็ได้

ดังนั้น มาตรฐานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้ทำไปประมาณ 2 - 3 ปี ก็จะเห็น Standard มากขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องดูศักยภาพขององค์กรด้วยในการเทียบเคียง



แนวคิดการประเมินผล

การประเมินผลทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

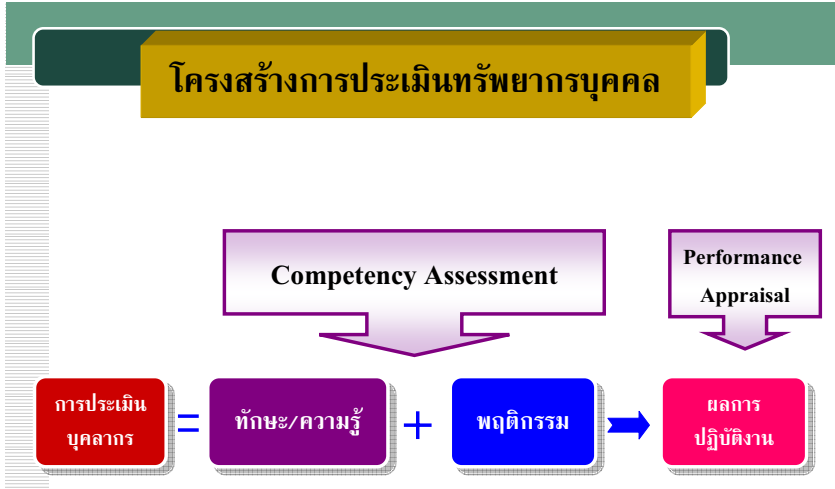
- การประเมินขีดสมรรถนะ (Competencies)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance)

เมื่อดูจากการประเมินสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ที่เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่แสดงผ่านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับมาตรฐานสมรรถนะของตำแหน่งหรืองาน (Job) นั้นๆ ซึ่งการจำแนกบุคลากรตามผลการประเมินสมรรถนะแบบง่าย สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสูงกว่ามาตรฐาน กลุ่มมาตรฐาน และกลุ่มต่ำกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อต้องการรู้ว่าเมื่อประเมินไปแล้วมีช่องว่างเกิดขึ้นหรือไม่จากมาตรฐานของคนที่ครองตำแหน่งนั้นในเชิงความสามารถ ช่องว่างจะมีทั้งบวกและลบ หรือไม่มี Gap

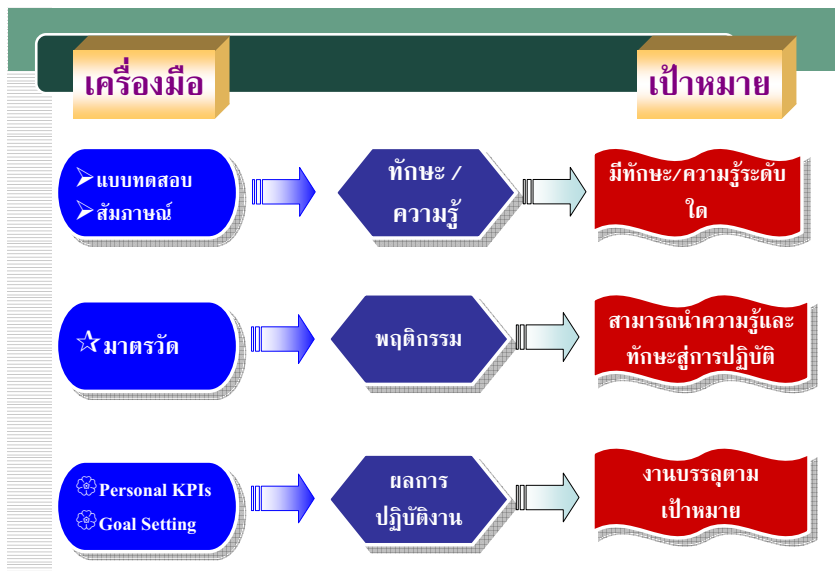
ถ้าเป็นบวก คือ ความสามารถสูงกว่ามาตรฐาน หรือ Talent ถ้าเป็นลบ คือ ต่ำกว่ามาตรฐาน และ 0 คือ เท่ากับมาตรฐาน แต่ถามว่าทั้ง 3 กลุ่มนี้ต้องพัฒนา กลุ่มที่เกินมาตรฐานหรือกลุ่ม Talent ก็ต้องมีโปรแกรมในการพัฒนา Talent ส่วนกลุ่มที่มีมาตรฐานก็ทำให้ดีขึ้น กลุ่มที่ต่ำกว่าจะต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อปิด Gap ให้ได้ ในกรณีที่ต้องการประเมินโดยแบ่งอย่างละเอียดจะสามารถแบ่งได้ 4 - 5 กลุ่มก็ได้



โครงสร้างการประเมินทรัพยากรบุคคล



โครงสร้างในการประเมินทรัพยากรบุคคล จะมีการประเมินสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานดังได้กล่าวไปแล้วการประเมินสมรรถนะหรือ Competency Assessment เป็นการประเมิน ทักษะ ความรู้ (เป็นการประเมินภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ด้านบน) และประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นการประเมินภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ด้านล่าง) ซึ่งเป็นการประเมิน ทักษะ ความรู้ นั้นไม่ยาก แต่การประเมินพฤติกรรมนั้นค่อนข้างยาก เครื่องมือ/วิธีการต้องมีความเหมาะสมและได้รับการยอมรับ เมื่อ 2 ส่วนประกอบกันก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะใช้ KPI รายบุคคลเป็นตัวประเมิน โดยสมมุติฐานที่ว่า ถ้ามีสมรรถนะที่ดี ผลงานก็ควรจะต้องดีด้วย



จากโครงสร้างการประเมิน จะพบว่า การประเมินเชิงทักษะและความรู้ เป้าหมายที่สำคัญ คือ ต้องการให้รู้ว่าคนมีทักษะและความรู้ในระดับใด เช่น การทดสอบแบบสัมภาษณ์/paper test เป็นต้น การทดสอบดังกล่าวไม่การันตีว่าเขาทำงานได้ จึงต้องมีการประเมินเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เป้าหมายของการประเมินไม่ได้ต้องการรู้ว่าพฤติกรรมในการทำงานดีหรือไม่ดี แต่ต้องการรู้ว่าพฤติกรรมที่เป็นส่วนผสมของการทำงานสามารถนำเอาความรู้และทักษะที่มีอยู่สู่การปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เช่น การทำงานเป็นทีม เช่น มีทักษะความรู้ดีมากแต่ไม่สามารถทำงานเป็น



ที่มิได้ หรือทักษะความรู้ดีแต่ประสานงานไม่เป็น เป็นต้น ซึ่งโดยเฉพาะการทำงานของกระทรวงมหาดไทยจะเกี่ยวข้องกับการประสานงานจำนวนมาก ทำให้ตัวนี้จะมีน้ำหนักมาก อีกทั้งยังต้องรู้เรื่องอื่นๆ ในระดับพื้นฐานในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการนำความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะใช้มาตรวัด (scale) วิธีการที่ใช้ คือ วิธีการประเมินหลายทาง

ส่วนสุดท้าย คือ ผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้า 2 ส่วนดี ผลการปฏิบัติงานก็มักจะดีด้วย และที่ประเมินผลงานก็เพื่อดูว่างานที่ได้รับมอบหมายไปบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI) รายบุคคล เช่น ร้อยละของผู้รับบริการ ถ้าเป็นงานบริการ หรือจำนวนของผู้ร้องเรียนในกรณีเป็นงานด้านวิจัย ก็จะวัดด้วยผลผลิตหรือจำนวนของงานวิจัย หรืออาจจะวัดด้วย Goal setting ซึ่งจะใช้ในภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ เช่น พนักงานขาย จะมีเป้าที่กำหนดไว้ว่าจะต้องขายได้ปีละ 20 ล้านบาท (Goal setting) ถ้าขายได้เกินกว่าที่กำหนด แสดงว่าผลงานยอดเยี่ยม สำหรับในภาครัฐจะไม่ใช้ Goal setting เนื่องจากภาครัฐจะเป็นงานในเชิงการบริหารจัดการงานบริการเป็นหลัก จึงจะใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในเชิงการบริหารผลการปฏิบัติงาน



การจำแนกกลุ่มบุคคลตามผลการประเมิน

การจำแนกกลุ่มบุคลากรตามผลการประเมิน

ผลการ
ปฏิบัติงาน



สมรรถนะ

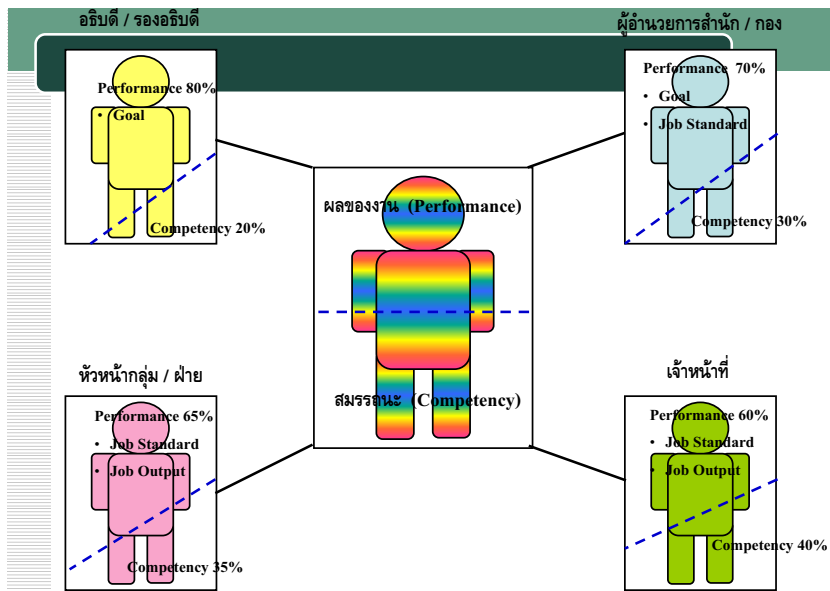
การจำแนกกลุ่มบุคลากรตามผลการประเมิน เป็นการนำผลการประเมินความสามารถ หรือสมรรถนะ และผลงานมาเชื่อมโยง โดยทำเป็นแกน x และแกน y จะพบว่า คนที่มีความสามารถยอดเยี่ยม ผลงานยอดเยี่ยมด้วยจะตกอยู่ในกลุ่มรูปดาว (star) ความสามารถและผลงานค่อนข้างดีจะอยู่ในกลุ่มรูปม้าศึก ความสามารถและผลงานอยู่ในระดับปานกลางจะอยู่ในกลุ่มไม้บรรทัด สมรรถนะดีแต่ไม่มีผลงานดีก็เป็นไปได้ คือ



มีความรู้ดีแต่ด้านพฤติกรรมอาจจะมีปัญหา ผลงานไม่เด่นชัด หรือ คนที่เก่งจริง มีความพร้อม แต่ถูกวางไว้ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม ผลงานอาจจะไม่เกิดก็เป็นได้เหมือนกัน หรือสมรรถนะอาจจะไม่โดดเด่น แต่มีผลงานค่อนข้างดีก็เป็นไปได้เช่นกัน กล่าวคือ ผู้นั้นอาจจะทำงานจนชำนาญและรู้งานดี แต่อาจจะไม่โดดเด่นในเชิงสมรรถนะ ส่วนสมรรถนะและผลงานไม่ดีทั้งคู่จะอยู่ในกลุ่มเครื่องหมายคำถาม ??? ทั้งนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นเพราะอะไร เช่น ระบบ หรือ ความเหมาะสมกับงาน เป็นต้น

ถ้ากลับมาดูที่องค์กรของเรา เรารู้หรือไม่ว่าคนในองค์กรจำแนกได้กี่กลุ่ม และแต่ละกลุ่มมีกี่คน ถ้ารู้จะทำงานได้ไม่ยาก แต่ถ้าไม่รู้การบริหารจะทำได้ยาก เพราะไม่รู้ว่าจะใส่บุคคลเหล่านี้ลงไปตรงไหนจึงจะเหมาะสม ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาคนก็จะไม่รู้ว่าจะคนๆ นี้ควรจะมา Training หรือไม่ เช่น คนที่อยู่ในกลุ่มรูปดาว (star) ก็ไม่จำเป็นที่จะต้อง Train เพียงแต่ให้งานที่ท้าทายก็จะเป็นการพัฒนาแล้ว จุดนี้เป็นจุดที่ควรให้ความใส่ใจ โดยการวางระบบพื้นฐานและเครื่องมือที่ค่อนข้างดีจึงจะสามารถรู้ได้ บางองค์กรที่เป็นองค์กรชั้นนำมากๆ ผู้บริหาร Touch Screen จะรู้ได้ทันทีโดยเช็คที่กลุ่มรูปดาว (star)

สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยคงไม่ต้องทำถึงขนาดนั้น แต่อย่างน้อยที่สุดเมื่อปลัดกระทรวงฯ เรียกดูข้อมูลบุคคล หน่วยที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการพัฒนาจะสามารถดำเนินการได้ภายใน 5 นาที



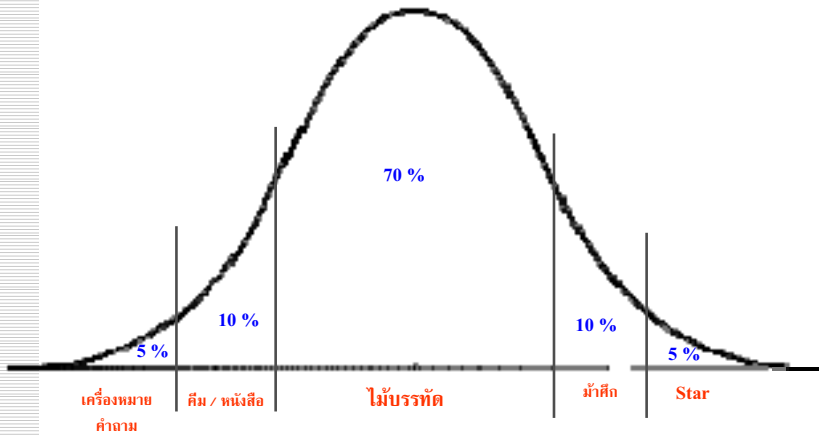
การบริหารคน จะต้องบริหารทั้ง 2 ส่วน คือ ความสามารถ และ ผลการปฏิบัติงาน เพียงแต่จะให้น้ำหนักในส่วนไหนเท่าไรนั้น จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่าควรจะกำหนดไว้เท่าไร ซึ่งการให้น้ำหนักสามารถปรับเปลี่ยนจากตัวอย่างที่นำเสนอได้ ตัวอย่างเช่น

- กลุ่มกลยุทธ์ (Strategic Level) หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ให้น้ำหนักผลงาน 80 % และสมรรถนะ 20 % เพราะในระดับที่คุ่มเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องถูกวัดผลงานมากกว่าความสามารถ โดยจะวัดการจัดการเป็นหลัก



- กลุ่มจัดการ (Managerial Level) เป็นระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง
ผู้อำนวยการสำนักงาน 70 % และสมรรถนะ 30 %
- กลุ่มบังคับบัญชา (Supervisory Level) ระดับหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย
ผู้อำนวยการสำนักงาน 65 % และสมรรถนะ 35 %
- กลุ่มปฏิบัติการ (Operation Level) ระดับเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการ
สำนักงาน 60 % และสมรรถนะ 40 % ในระดับนี้เป็นระดับผู้ดำเนินการปฏิบัติ
ดังนั้น ความสามารถในการลงมือทำงานจะต้องดี

Human Resource Development Normal Curve





การจำแนกกลุ่มบุคลากร เป็นข้อมูลเชิงบริหาร ผู้บริหารเท่านั้นที่จะรู้ องค์กรจะไม่เปิดเผยว่าใครอยู่ในกลุ่มใด ส่วนกลยุทธ์ในการพัฒนาจะต้องแยกย่อย ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาจะไม่รู้ว่าอยู่ในกลุ่มใด และในเชิงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถ้ามีข้อมูลบุคคล รู้ว่าเขาเป็นใคร อยู่ที่ไหน ก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาได้ เช่น การพัฒนากลุ่มรูปเครื่องหมายคำถามไปสู่กลุ่มรูปคีม/หนังสือ พัฒนากลุ่มรูปคีม/กลุ่มรูปหนังสือไปสู่กลุ่มรูปไม้บรรทัด หรือกลุ่มรูปม้าศึก ก็ได้ ถ้ากราฟเอนไปทางขวาก็จะดี แต่ถ้ากราฟเอนไปทางซ้ายก็จะเป็นปัญหาสำหรับองค์กรพอสมควร และทุกองค์กรจะมีบุคลากรกลุ่มต่างๆ เหล่านี้อยู่ทุกองค์กร

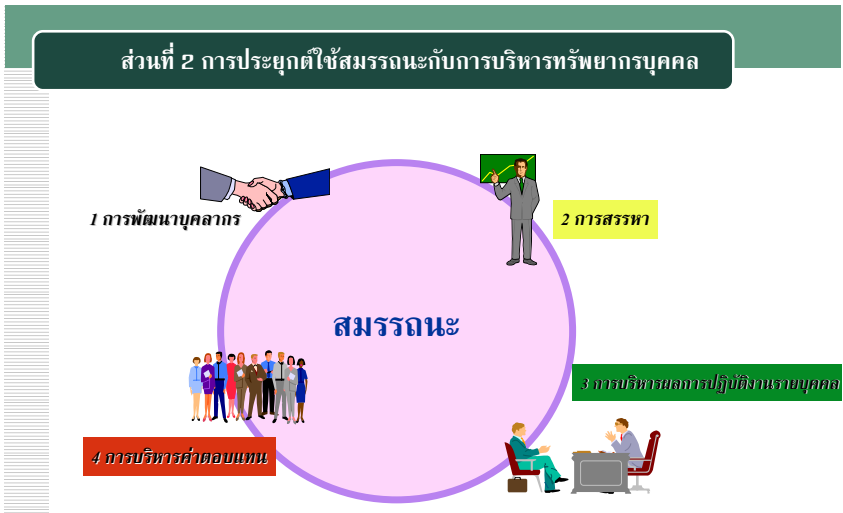
หลุมพรางในการประเมิน

องค์ประกอบของการประเมิน มีดังนี้

- วิธีการในการประเมินต้องเหมาะสมกับสมรรถนะ
- เครื่องมือในการประเมินต้องมีความเหมาะสม/มีคุณภาพ และต้องมีการประเมินคุณภาพของเครื่องมือด้วย
- ต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร



ส่วนที่ 2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

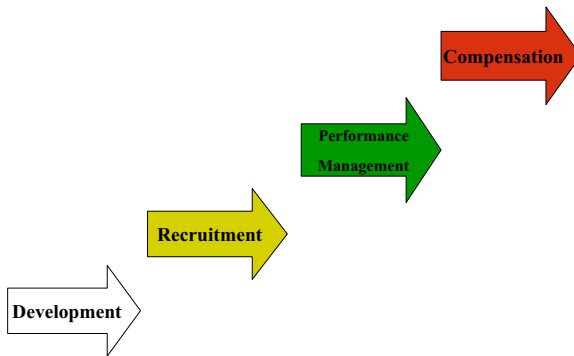


การประยุกต์ใช้สมรรถนะในเชิงการบริหารบุคลากร มีกลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้ 4 ระดับ คือ

- ประยุกต์เพื่อการพัฒนาบุคลากร
- ประยุกต์เพื่อการสรรหา
- ประยุกต์เพื่อการบริหารผลงาน
- ประยุกต์เพื่อการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล



กลยุทธ์การประยุกต์ใช้



องค์กรที่จะทำแล้วสำเร็จควรจะต้องเดินตามขั้นบันได เพราะเมื่อใช้กับการพัฒนาเบื้องต้นมาก่อน คนจะมีความรู้สึกที่ดีกว่า เพราะไม่ได้เป็นเรื่องของการเสียผลประโยชน์ แต่ถ้าข้ามมาใช้กับการสรรหา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน และการให้รางวัล คนจะเริ่มรู้สึกว่าค่อนข้างแรง จะไวต่อความรู้สึก จะเริ่มมีการต่อต้านวิธีการและมีการไม่ยอมรับ ดังนั้น ควรใช้กับระบบของการพัฒนาบุคลากรก่อน เพื่อให้คนเกิดความคุ้นเคย และทำที่สุดท้ายก็ต้องไปเชื่อมโยงกับรางวัล



สมรรถนะกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน ประเด็นหลักที่จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการทำและบทบาทหน้าที่ก่อน คือ

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเปลี่ยนไปอย่างไร ถ้าใช้สมรรถนะมาช่วยในการพัฒนา เช่น

- ประการที่หนึ่ง แบบเดิม Traditional style มุ่งเน้นการหา Training need ซึ่งไม่ใช่ความต้องการขององค์กรแต่เป็นความต้องการของบุคคล ส่วนการวิเคราะห์ความต้องการแบบใหม่ (Model style) จะมุ่งเน้นการทำ Competency Model คือ การที่จะต้องมี Model ให้ชัด เป็น Model ที่มาจากกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจต่างๆ ขององค์กร พร้อมกับกำหนดว่าต้องมีสมรรถนะอะไร และมีการประเมินเพื่อหา Gap Gap ที่ได้คือ Need ที่จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
- ประการที่สอง แบบเดิมมุ่งเน้นการพัฒนาที่เป็น Technical Skills หรือ เป็นหลัก เช่น มีความรู้ด้านกฎหมาย ด้านสถิติ ด้านคณิตศาสตร์ เป็นต้น ส่วนรูปแบบใหม่มุ่งเน้นการพัฒนาที่เป็น Multi Skill มากขึ้น ไม่ใช่เฉพาะด้าน Hard Skills และ Technical Skills เท่านั้น จะต้องพัฒนา Soft Skills เช่น การบริหารในเชิงการทำงานเป็นทีม เป็นต้น



- ประการที่สาม แบบเดิมมุ่งเน้นการพัฒนาแบบทางการ Classroom Training เป็นหลัก ส่วนรูปแบบใหม่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น คือ นอกจากจะมี Classroom แล้วยังจะต้องมีเรื่องอื่นๆ อีกหรือไม่ เช่น Self Learning, e-Learning หรือจะมีการมอบหมายงานบางอย่างหรือไม่ ซึ่งมีหลากหลายวิธีพอสมควร
- ประการที่สี่ แบบเดิมมุ่งเน้นการพัฒนาแบบ Pool Development เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนแบบใหม่เน้นการพัฒนาแบบ Individual Development เป็นรายบุคคล แต่ละคนจะมีความสามารถต่างกัน ดังนั้นจึงต้องพัฒนาให้มีความสามารถที่ดี และต่อยอดให้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มากขึ้น รูปแบบใหม่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับระบบ Performance Management

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ **การพัฒนาบุคคล** มีจุดมุ่งเน้นอยู่ที่คน มีผลลัพธ์ระยะสั้น คือ การจัดทำ IDP ปีต่อปี และต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยนำตัวอื่นเข้ามาพัฒนา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับเรื่องผลการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรทำผลงานไม่ถึงเป้าจะพัฒนาอย่างไร **ทั้งนี้การพัฒนาผลการปฏิบัติงานจะควบคู่กับการพัฒนาความสามารถ** รายบุคคล

มุ่งเน้นในระยะยาวหรือมุ่งเน้นในการพัฒนาองค์กร จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพขององค์กรในภาพรวม เช่น การพัฒนา TQM การพัฒนาเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาองค์กรในภาพรวมจะสำเร็จได้ ไม่ได้อยู่ที่องค์กรทำแล้วสำเร็จ แต่จะอยู่ที่คนเป็นพื้นฐานสำคัญ



ถ้ามีการพัฒนารายบุคคลมาดี มีการพัฒนาเรื่องผลการปฏิบัติงานมาดี มีการพัฒนาเรื่องสายอาชีพมาดี ทุกอย่างดีหมด การพัฒนาองค์กรจะเกิดโดยอัตโนมัติ เพราะโดยธรรมชาติเราจะไม่เห็นหน้าองค์กรว่ามีหน้าตาเป็นอย่างไร แต่องค์กรจะเกิดขึ้นก็คือ ทุกคนต้องร่วมกันทำ

วิธีการพัฒนาบุคลากร (Development Approach)

กระบวนการพัฒนาองค์กรจะต้องมองทั้ง 4 ฟังก์ชันและจุดมุ่งเน้นที่มีความแตกต่างกัน วิธีการมีทั้งหมด 9 วิธี ที่มักจะใช้กัน จะเห็นว่ามีหลายวิธีที่เป็นทางการ และหลายวิธีที่ไม่เป็นทางการ เช่น

1) การเรียนรู้ในงาน การสั่งงาน และระบบที่เลี้ยง จะไม่เป็นทางการ เป็นเรื่องของให้ผู้มีความเชี่ยวชาญมาสอน (Coach)

2) การประชุมแก้ปัญหาที่เป็นวิธีการหนึ่งที่อาจจะไม่เป็นทางการในการพัฒนา เช่น อาจจะมีการประชุมในเรื่องการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจในระดับที่บุคลากรผู้นั้นควรจะต้องเข้า ก็ส่งเขาเข้าไปเพื่อฝึกที่จะเรียนรู้เรื่องการหาข้อมูลก่อนที่จะไปคุยเข้าประชุม

3) การหมุนเวียนงาน อาจจะเป็นทางการก็ได้ ในภาครัฐยังไม่ค่อยชัดในการทำ Job Rotation ซึ่งมีความสำคัญในภาคเอกชนถ้าจะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องผ่านงานหลายๆ ส่วนก่อน

4) การมอบหมายโครงการพิเศษ มักจะใช้กับกลุ่มคนที่เป็นสตาร์ เช่น มอบหมายงานที่ทำหายไปทำ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาดัง่ายกว่า ซึ่งกลุ่มนี้จะไม่ชอบการที่ต้องมาฝึกอบรมหรือเรียนหนังสือ



- 5) การมอบหมายงานเป็นทีม (Teamwork) โดยร่วมกันทำให้สำเร็จ
- 6) หลักสูตรฝึกอบรมภายในองค์กร (In house Training)
- 7) หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร
- 8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง บางองค์กรกำหนดให้ทุกวันศุกร์ให้แต่ละคนนำเรื่องที่เกี่ยวข้อกับการทำงานมาเล่าสู่กันฟัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดมกันแก้ปัญหา

9) การศึกษาแบบทางการ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาต่อในระดับสูง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะให้มีมากน้อยเพียงใด จะเน้นเรื่ององค์ความรู้ที่คุณลงลึกมากกว่าจึงจะให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกว่าจะพัฒนาสมรรถนะตัวใดและใช้วิธีการอะไร เช่น Teamwork นั้นอาจจะอบรมส่วนหนึ่งก็ได้ แต่การอบรมจะไม่เกิดประสิทธิผลมากแต่ถ้าให้ Project หนึ่งไปทำและจะสามารถวัดเรื่องการทำงานเป็นทีมได้

มีองค์กรของรัฐแห่งหนึ่งเมื่อมีการอบรมเสร็จแล้วจะต้อง Set เรื่องขึ้นมาเพื่อทำโครงการ 1 โครงการและจะต้องมีการทดลองในหน่วยงานพร้อมกับนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงและมีการให้รางวัล ถ้าหน่วยงานใดได้รับรางวัล โครงการนี้ก็จะถูกนำไปขยายผล อีกทั้งมีการพิจารณาเรื่องงบประมาณเป็นกรณีพิเศษเพื่อขยายผลโครงการนี้ต่อไป ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์



การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

เมื่อจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานตัวหนึ่งทีหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นการจัดทำบอรรถในการพัฒนาของแต่ละบุคคลหรือเป็นสมุดพกประจำตัวและในสมุดพกนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง ขอยกตัวอย่างของกรมอนามัยมาบางส่วน เช่น ข้อมูลแสดงตำแหน่งงาน สมรรถนะหลักคือ อะไร สมรรถนะด้านเทคนิคคืออะไร ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ส่วนที่ 1		ข้อมูลแสดงตำแหน่งงาน	
ชื่อ	นางสาวสมใจ	นามสกุล	สมนึก
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	หน่วยงาน	กลุ่ม A
ส่วนที่ 2		สมรรถนะของตำแหน่งงาน	
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับ มาตรฐาน	สมรรถนะด้านเทคนิค (Functional Competency)	ระดับ มาตรฐาน
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5		
จริยธรรม	N		
ภาวะผู้นำ	5		
การประสานงานและการสื่อสาร	5		
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5		
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5		



ส่วนที่ 1 ข้อมูลแสดงตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 สมรรถนะของตำแหน่งงานประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ตัว และสมรรถนะด้านเทคนิค (ไม่ได้ใส่ไว้เนื่องจากยังไม่ได้มีการประเมิน)

ส่วนที่ 3		ผลการประเมินสมรรถนะ					
สมรรถนะหลัก	มาตรฐาน	ผลการประเมิน	Gap	สมรรถนะด้านเทคนิค	มาตรฐาน	ผลการประเมิน	Gap
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	-1				
จริยธรรม	N	มี	0				
ภาวะผู้นำ	5	4	-1				
การประสานงานและการสื่อสาร	5	4	-1				
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	4	-1				
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	5	5	0				



ส่วนที่ 3 ผลการประเมินสมรรถนะจากมาตรฐานและยังคงมี Gap อยู่มากน้อยเท่าไร

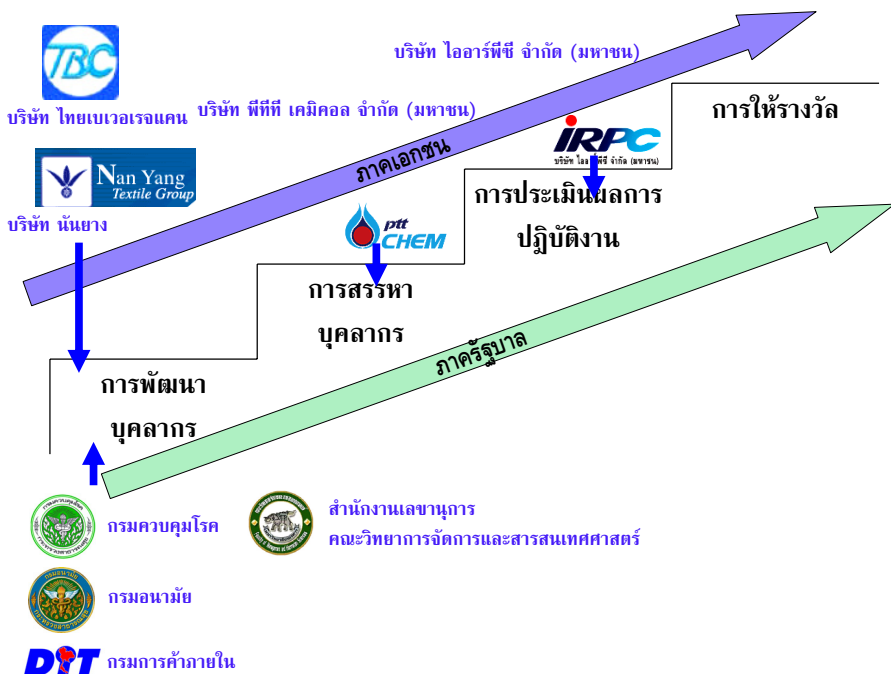
ส่วนที่ 4		แผนพัฒนาสมรรถนะ				
สมรรถนะที่ค้องพัฒนา	วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา		
				แหล่งในการพัฒนา	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	เพื่อกำหนดเป้าหมาย และตรวจสอบความถูกต้องของงาน	<ul style="list-style-type: none"> สามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน / ตนเอง สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> การมอบหมายงาน การลงนามงาน 	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้างาน 		
ภาวะผู้นำ	เพื่อรับฟังความคิดเห็น และส่งเสริมให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชา แสดงความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถที่จะส่งเสริมให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชา / ผู้ร่วมงานแสดงความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การมอบหมายงาน การประชุมแก้ปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้างาน ภายในองค์กร 		
การประสานงานและการสื่อสาร	เพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง	<ul style="list-style-type: none"> มีความเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไขจุดบกพร่อง และความเข้าใจของการสื่อสารและประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> หัวหน้างาน ภายในองค์กร 		
การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เพื่อค้นหาหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> ศึกษาและค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สืบค้นข้อมูลจากInternet จากห้องสมุด เป็นต้น วิเคราะห์ตนเอง เพื่อนำไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> การเขียนคู่มือด้วยตนเอง การมอบหมายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> หนังสือ Internet ฯลฯ หัวหน้างาน 		

ส่วนที่ 4 แผนพัฒนาสมรรถนะ จะบอกประเด็นในการพัฒนาอะไรบ้าง วิธีการอะไร แหล่งในการพัฒนา ระยะเวลาและงบประมาณเท่าไร ดังนั้น ในรอบปีจะต้องถูกพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะช่วงระยะเวลาตามแผนพัฒนาฯ ที่หน่วยงานจะบริหารเป็นต้น แผนพัฒนาที่ยังไม่มีระบบ IT รองรับก็สามารถทำเป็น Manual ก็ได้ซึ่งจะทำให้สามารถจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ส่วนที่ 3 กรณีศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่ได้มีการดำเนินการ

ภาครัฐที่มีกรณีศึกษาค่อนข้างจะดี จะมีประมาณ 5 หน่วยงาน คือ กรมควบคุมโรค กรมอนามัย สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร กรมการค้าภายใน และสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน ทั้ง 5 หน่วยงานมีการทำระบบนี้มาแล้ว ในส่วนของเอกชนที่ทำค่อนข้างดีคือพีทีที เคมิคอล จำกัด มหาชน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด มหาชน บริษัท ไทยเบเวอเรจแคน และบริษัทนันทยาง เท็คส์ไทล์





ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล และการทำแผนพัฒนา รายบุคคล

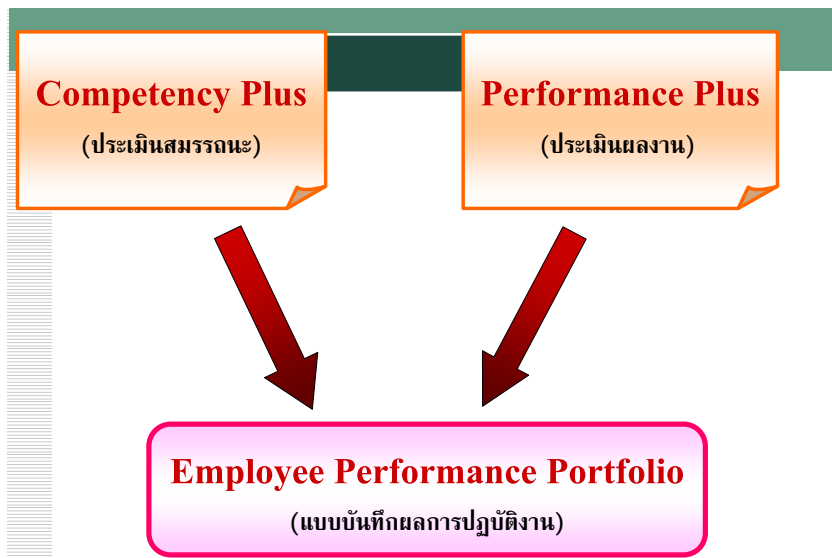
ภาครัฐทั้ง 4 แห่งจะจัดทำในขั้นแรกก่อน คือ การพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าระบบบริหารผลงานไม่มีประสิทธิภาพแล้วใช้กับระบบการสรรหา ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลก็จะอันตรายมาก

ส่วนบริษัทนั้นยาง เท็คสท์ไทล์ และบริษัทไทยเบเวอเรจแคน จะใช้ในระดับพัฒนาบุคลากร บริษัท พีทีที เคมิคอล จะใช้ในระดับการสรรหา สำหรับบริษัทไออาร์พีซีใช้ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ก็ยังทำไม่เต็มรูปแบบ 100 % ซึ่งยังไม่มียอดครุฑที่ใช้ไปถึงการให้รางวัล (Reward) เพราะจะต้องใช้เวลา

กรณีศึกษาขององค์กรเหล่านี้จะมีความเด่นที่แตกต่างกันไปตามการใช้งาน ในภาครัฐก็คงต้องเดินไปในทิศทางแบบนี้จึงจะเกิดประโยชน์ สูงสุดกับองค์กรมากกว่า เพราะไม่ต้องการให้ก้าวกระโดดไปใช้กับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะมีความสัมพันธ์พอสมควร จึงควรจะให้เริ่มจากการพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีกว่า



ส่วนที่ 4 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร สมรรถนะ



การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสมรรถนะ จะมีระบบในการประเมินทั้งสมรรถนะและระบบการประเมินผลงาน คือ ต้องประเมินความสามารถกับประเมินผลงาน และจะเข้ามาสู่แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน (Portfolio) ซึ่งการประเมินสมรรถนะจะมีเว็บในการประเมิน ซึ่งเป็น Web - Based Competency Application ซึ่งได้พัฒนาและใช้กับหน่วยงานภาครัฐหลายแห่ง โดยเฉพาะด้านสาธารณสุข ด้านพลังงาน



มีการกำหนดว่าในหน้าเว็บและที่จะเข้าไป เช่น การประเมิน Leadership เรื่องจิตสำนึกของการให้บริการ จะมีคำถาม 7 ข้อ คือ ถ้าจะประเมินอะไรก็จะมี Password กับ Login ประจำตัว ผู้อื่นจะไม่มีสิทธิรู้ว่าเราจะประเมินอะไร และเราก็ไม่มีสิทธิของผู้อื่นเช่นกัน ซึ่งจะมีการชี้แจงความหมายของแต่ละหัวข้อ แต่ละระดับ เมื่อคลิกเข้าไประบบการประเมินก็จะมีข้อคำถามและคำชี้แจงแต่ละระดับว่าคือ อะไร จะมีทั้งการประเมินสมรรถนะของตนเองและประเมินผู้อื่น ดังตัวอย่าง

LEADERSHIP

Web - based Competency Assessment Application

ออกจากระบบ <div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;"> « สิงหาคม 2008 » </div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Su</td><td>Mo</td><td>Tu</td><td>We</td><td>Th</td><td>Fr</td><td>Sa</td> </tr> <tr> <td></td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td> </tr> <tr> <td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td> </tr> <tr> <td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td> </tr> <tr> <td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td> </tr> <tr> <td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> เวลา 09:16:51 น. </div>	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #f9cb9c; text-align: center;">การประเมินแบบ MRS (Multi-Rating System)</td> <td colspan="2" style="text-align: right; font-size: small;">สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">หัวข้อการประเมิน</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">จำนวนข้อ</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">สถานะ</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">จิตสำนึกในการบริการ</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">เปิดประเมิน</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">การประสานงานและการสื่อสาร</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">เปิดประเมิน</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">เปิดประเมิน</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #f9cb9c; text-align: center;">การประเมินแบบ In-tray</td> <td colspan="2" style="text-align: right; font-size: small;">สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">หัวข้อการประเมิน</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">จำนวนข้อ</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">เวลาที่ใช้</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">สถานะ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ภาวะผู้นำ</td> <td style="text-align: center;">[Figure] 40</td> <td style="text-align: center;">120 นาที</td> <td style="text-align: center;">เปิดประเมิน</td> </tr> </table>	การประเมินแบบ MRS (Multi-Rating System)		สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่		หัวข้อการประเมิน	จำนวนข้อ	สถานะ		จิตสำนึกในการบริการ	7	เปิดประเมิน		การประสานงานและการสื่อสาร	6	เปิดประเมิน		การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	9	เปิดประเมิน		การประเมินแบบ In-tray		สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่		หัวข้อการประเมิน	จำนวนข้อ	เวลาที่ใช้	สถานะ	ภาวะผู้นำ	[Figure] 40	120 นาที	เปิดประเมิน
Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa																																																																					
	3	4	5	6	7	8																																																																					
9	10	11	12	13	14	15																																																																					
16	17	18	19	20	21	22																																																																					
23	24	25	26	27	28	29																																																																					
30	31																																																																										
การประเมินแบบ MRS (Multi-Rating System)		สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่																																																																									
หัวข้อการประเมิน	จำนวนข้อ	สถานะ																																																																									
จิตสำนึกในการบริการ	7	เปิดประเมิน																																																																									
การประสานงานและการสื่อสาร	6	เปิดประเมิน																																																																									
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	9	เปิดประเมิน																																																																									
การประเมินแบบ In-tray		สถานะ : กำลังเปิดให้เข้าประเมินอยู่																																																																									
หัวข้อการประเมิน	จำนวนข้อ	เวลาที่ใช้	สถานะ																																																																								
ภาวะผู้นำ	[Figure] 40	120 นาที	เปิดประเมิน																																																																								

ชื่อ : นายมีเงิน มีสุข
 ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
 หน่วยงาน : สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
 โทรศัพท์ : 5 ส.ค. 51
 IP ที่ล็อกอิน : 125.25.16.5

หน้าประเมิน



ออกจากระบบ

◀ สิงหาคม 2008 ▶

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

ชื่อ: นายมีเงิน มีสุข
ตำแหน่ง: เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
กลุ่มงาน: สำนักงานคณะกรรมการคณาจารย์
หน่วยงาน: วิทยาลัยการศึกษาระดับสูง
ติดต่อล่าสุด: 5 ส.ค. 51
IP ที่ล็อกอิน: 125.25.16.5

หน้าปะเนิน

จุดสำคัญในการบริการ : ความตั้งใจในการบริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร หรือผู้มาติดต่อทั้งภายในและภายนอกเข้าใจความต้องการและความคาดหวัง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อคำถาม	การวิเคราะห์		
	ชื่อผู้วิเคราะห์	สถานะ	คะแนน
1.) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีและความพึงพอใจในการบริการด้วยคุณลักษณะและมารยาทที่ดีงาม	หัวหน้าเอง	<input type="checkbox"/>	0
	นางกฤษณา ดาวเรือง	ผู้บังคับบัญชา	1
	น.ส.รัก แห่งสยาม	เพื่อนร่วมงาน	2
2.) เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	หัวหน้าเอง	<input type="checkbox"/>	3
	นางกฤษณา ดาวเรือง	ผู้บังคับบัญชา	4
	น.ส.รัก แห่งสยาม	เพื่อนร่วมงาน	<input type="checkbox"/>
3.) สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการให้บริการ	หัวหน้าเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	นางกฤษณา ดาวเรือง	ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>
	น.ส.รัก แห่งสยาม	เพื่อนร่วมงาน	<input type="checkbox"/>
4.) นำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น	หัวหน้าเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	นางกฤษณา ดาวเรือง	ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>
	น.ส.รัก แห่งสยาม	เพื่อนร่วมงาน	<input type="checkbox"/>
5.) ให้บริการด้วยความยืดหยุ่น และรู้จักนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ	หัวหน้าเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	นางกฤษณา ดาวเรือง	ผู้บังคับบัญชา	<input type="checkbox"/>
	น.ส.รัก แห่งสยาม	เพื่อนร่วมงาน	<input type="checkbox"/>



สมชาย สุขเกษม
เลขที่ประจำตำแหน่ง: 134
สายงาน: วิชาการ
ตำแหน่ง: นักวิชาการสาธารณสุข 7 2
หน่วยงาน: สำนัก A
กลุ่มงาน: ก.
เงินเดือน: 25,000 บ.
ข้อมูลติดต่อ
ห้องทำงาน: 11204
โทรศัพท์: 0818194286
อีเมลล์: somchai@hotmail.com
ข้อมูลติดต่อ
สื่อออนไลน์: 17/05/2550
IP ที่ล็อกอิน: 125.25.88.168

ออกจากระบบ

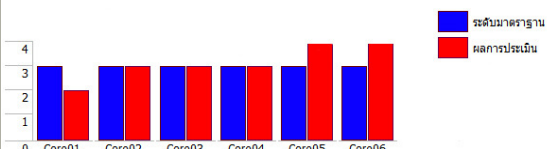
PERSONAL MANAGEMENT

ข้อมูลแสดงตำแหน่ง ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) สมรรถนะ (Competency)

บรรยายลักษณะงาน และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ การประเมินผล

การศึกษา ปริญญาตรี และประกาศนียบัตร แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ



รายชื่อบุคลากร	ส่วนต่าง	สิ่งที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทรัพยากร
1. ลาวะผู้ปา (Visionary Leadership)	-1	- มีความมุ่งมั่น และจรรยาบรรณริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงาน / อองค์กร - ให้ความสำคัญ สอนงาน และโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	- พัฒนาตนเอง - การอบรมภายนอก	- หนังสือ Developing Creativity - หลักสูตร เทคนิค การให้บริการวิชาชีพ



เมื่อประเมินเรียบร้อยแล้วผลของการประเมินจะบันทึกเป็นรายงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลจะแสดงว่า มีสมรรถนะตัวใดที่ไม่ถึงมาตรฐาน เช่น มาตรฐานอาจจะอยู่ที่ ระดับคะแนน 3 แต่ผลออกมาได้ 2 ในเรื่องภาวะผู้นำติดลบ โปรแกรมจะปรากฏสิ่งที่จะต้องพัฒนานั้นคืออะไร ซึ่งภาวะผู้นำของ นาย ก. กับ นาย ข. อาจจะพัฒนาต่างกัน เพราะภาวะผู้นำมีหลายมิติ ระบบจะเลือกออกมาจากผลการประเมิน พร้อมทั้งบอกวิธีการ และทรัพยากร

โปรแกรมบันทึกผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Portfolio)

ระบบการประเมินที่สมบูรณแบบ จะไม่ประเมินเพียงสมรรถนะเท่านั้น แต่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องสร้างโปรแกรมบันทึกผลการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ Employee Performance Portfolio เป็นโปรแกรมที่มีการเชื่อมโยงกับ Competency จะแสดงโครงสร้างทั้งหมด ได้แก่ ชื่อ - สกุล, ข้อมูลแสดงตำแหน่ง, ลักษณะงาน และปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ, การศึกษา ฝึกอบรมและประสบการณ์, ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs), สมรรถนะ (Competency), การประเมินผล และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ



สมสิทธิ์ วงศ์รัชต์นันท์

เลขที่ประจำตำแหน่ง: 10
สายงาน: บริหาร
ตำแหน่ง: วิชาการคอมพิวเตอร์
หน่วยงาน: วารสารแพทย์
กลุ่มงาน: สารสนเทศ
เงินเดือน: 20,000 น.

ข้อมูลติดต่อ

ห้องทำงาน: 9F01
โทรศัพท์: 0813421061
อีเมลล์: knotsxp@gmail.com

ข้อมูลติดต่อ

สื่ออินล้าสุด: 17/05/2550
IP ที่ลือคอิน: 125.25.88.168

ออกจากระบบ

PERSONAL MANAGEMENT

ข้อมูลแสดงตำแหน่ง

บรรยายลักษณะงาน และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

การศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์

ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) สมรรถนะ (Competency)

การประเมินผล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

บรรยายลักษณะงาน และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ปี พ.ศ. 2549

1) พันธกิจของหน่วยงาน

- 1.1 วิเคราะห์ พัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของให้เชื่อมโยงเป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและพื้นที่
- 1.2 ประสาน สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและข้อมูลกับสถาบัน องค์กร หน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.3 ประสาน สนับสนุน วิเคราะห์และพัฒนากระบวนการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร
- 1.4 เป็นศูนย์ข้อมูลและเทคโนโลยีของกรมควบคุมโรค
- 1.5 สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย


2) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

- 2.1 มีความรู้ความสามารถในด้านการวางแผน การประเมิน การพัฒนางานวิชาการและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและทรัพยากร

2) ประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับความร่วมมือและความช่วยเหลือด้านมาตรการควบคุมโรค	-จำนวนเรื่อง / โครงการ ที่มีการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรม
3) จัดวางระบบ ข้อมูลข่าวสารให้เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศด้านวิชาการควบคุมโรค	-ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าต่อข้อมูลข่าวสารและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการควบคุมโรค
3) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ (Special Assignment) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่นอกเหนือจากงานรับผิดชอบหลัก	
1)	
2)	



ตัวอย่าง การประเมินผลโดยผ่านโปรแกรมบันทึกผลการปฏิบัติงาน
(Employee Performance Portfolio) ตำแหน่งนักวิชาการ



สมชาย สุขเกษม
เลขที่ประจำตำแหน่ง: 134
สายงาน: วิชาการ
ตำแหน่ง: นักวิชาการสาธารณสุข 7
ว
หน่วยงาน: สำนัก A
กลุ่มงาน: ก.
เงินเดือน: 25,000 บ.


ข้อมูลติดต่อ
ห้องทำงาน: 11204
โทรศัพท์: 0818194286
อีเมลล์: somchai@hotmail.com

ข้อมูลติดต่อ
ลือคอินล่าสุด: 17/05/2550
IP ที่ลือคอิน: 125.25.88.168

ออกจากระบบ


PERSONAL MANAGEMENT

 ข้อมูลแสดงตำแหน่ง

 บรรยายลักษณะงาน
และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

 การศึกษา ทักษะ และประสบการณ์

 ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)
สมรรถนะ: (Competency)

 การประเมินผล

 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) สมรรถนะ: (Competency)

สมรรถนะ: (Competency) ปี พ.ศ.

สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และ สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competencies)	สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies)
1) ภาวะผู้นำ	• ความสามารถเชิงสมรรถนะร่วม
2) การทำงานเป็นทีม	1) การจัดการข้อมูล
3) การให้บริการเชิงคุณภาพ	2) การบริหารโครงการ
4) ความสามารถด้าน IT	3) การบริหาร Outsource
5) ความรู้พื้นฐานด้านการป้องกันควบคุมโรค	4) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
6) การประสานงาน	5) จัดดำเนินการให้บริการ
7) ความรับผิดชอบ	• ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค
8) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1) การถ่ายทอดนโยบาย
9) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2) การเจรจาต่อรอง
10) ความสามารถภาษาอังกฤษ	3) ความรู้พื้นฐาน
11) ความสามารถในการบริหารจัดการ	
12) การพัฒนาตนเอง	

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
EMPLOYEE PERFORMANCE PORTFOLIO + + +



สมชาย สุขเกษม

เลขที่ประจำตำแหน่ง: 134
สายงาน: วิชาการ
ตำแหน่ง: นักวิชาการสาธารณสุข 7
หน่วยงาน: สำนัก A
กลุ่มงาน: ก.
เงินเดือน: 25,000 บ.

ข้อมูลติดต่อ

ห้องทำงาน: 11204
โทรศัพท์: 0818194286
อีเมลล์: somchai@hotmail.com

ข้อมูลติดต่อ

สื่อออนไลน์: 17/05/2550
IP ที่สื่อออนไลน์: 125.25.88.168

ออกจากระบบ

PERSONAL MANAGEMENT

ข้อมูลแสดงตำแหน่ง

บรรยายลักษณะงาน
และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

การศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์

ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)
สมรรถนะ (Competency)

การประเมินผล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การประเมินผล

ปี พ.ศ. 2549

ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการประเมิน		ค่าเฉลี่ย
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	
1) งานรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์	40	30	35	32.4
2) งานรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน	50	42	44	43
3) งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ	10	8	8	8
รวม	100	80	87	76.3

สมรรถนะ (Competency)	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการประเมิน		ค่าเฉลี่ย
		ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	
1) ภาวะผู้นำ	20	15	18	16.5
2) การทำงานเป็นทีม	20	17	19	18
3) การประสานงาน	20	18	18	18
4) ความรับผิดชอบ	20	17	18	17.5
5) การคิดเชิงระบบ	10	9	9	9
6) การบริหารจัดการ	10	8	9	8.5
รวม	100	84	91	87.5

สรุปการประเมินทรัพยากรบุคคล (Human Resource Evaluation)


มิติการประเมิน	สัดส่วน (ร้อยละ)	คะแนน	คะแนน*สัดส่วน
ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs)	60(0.6)	76.3	45.78
สมรรถนะ (Competency)	40(0.4)	87.5	35
รวม			80.78

เกณฑ์การประเมิน
81-100 ยอดเยี่ยม
61-80 ดี
41-60 มาตรฐาน
21-40 พอใช้
0-20 ควรปรับปรุง



จากตัวอย่าง จะสังเกตว่าจะมีสมรรถนะหลายตัว แต่จะถูกเลือก มาประเมินบางตัวเท่านั้น ซึ่งจะมีการประเมินผลงาน 2 รอบ คือ ครั้ง 1 และ ครั้ง 2 ประเมินครั้งแรกและครั้งปีงบประมาณที่สอง ได้คะแนนเท่าไร ประเมิน สมรรถนะ 6 ตัว แต่ละตัวได้คะแนนเท่าไร สำหรับตำแหน่งนี้ ดัชนีชี้วัดผล สัมฤทธิ์ (KPIs) มีน้ำหนักร้อยละ 60 และสมรรถนะ (Competency) น้ำหนัก ร้อยละ 40 ผลออกมาจะได้ประมาณสตาร์เป็นต้นซึ่งแสดงให้เห็นว่าสามารถ บริหารระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยผลการประเมินจะถูกเก็บไว้ที่ส่วนกลาง และสามารถเรียกข้อมูลขึ้นมาเพื่อการบริหารและการพัฒนาได้





สมชาย สุขเกษม
เลขที่ประจำตำแหน่ง: 134
สาขางาน: วิชาการ
ตำแหน่ง: นักวิชาการสาธารณสุข 7
หน่วยงาน: สำนัก A
กลุ่มงาน: ก.
เงินเดือน: 25,000 บ.

ข้อมูลติดต่อ
ห้องทำงาน: 11204
โทรศัพท์: 0818194286
อีเมลล์: somchai@hotmail.com

ข้อมูลติดต่อ
สื่อออนไลน์: 17/05/2550
IP ที่สื่อคลื่น: 125.25.88.168

ออกจากระบบ

PERSONAL MANAGEMENT

ข้อมูลแสดงตำแหน่ง

บรรยายลักษณะงาน และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

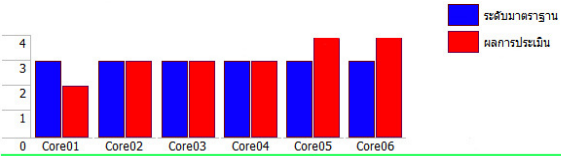
การศึกษา มีกอบรม และประสบการณ์

ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) สมรรถนะ: (Competency)

การประเมินผล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ:



รายชื่อสมรรถนะ	ส่วนต่าง	สิ่งที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทรัพยากร
1. ท้าวจูน่า (Visionary Leadership)	-1	- มีความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงาน /องค์กร - ให้คำแนะนำ สอนงาน และโน้มน้าวใจและจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	- พัฒนาตนเอง - การอบรมภายนอก	- หนังสือ Developing Creativity - หลักสูตร เทคนิค การให้คำปรึกษา

Competency Report

ONE PAGE
Decision Making

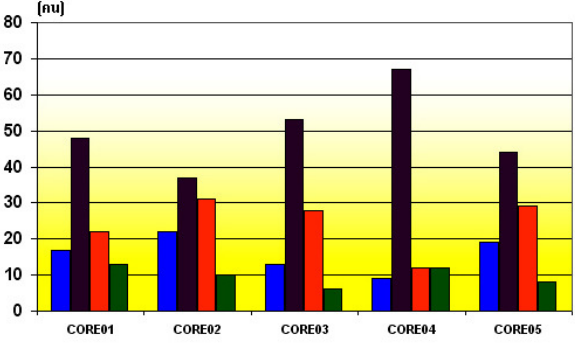
Competency Report

- สรุปภาพรวมสมรรถนะ
- การวิเคราะห์สมรรถนะ
- แผนพัฒนาสมรรถนะ



แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

หน่วยงาน : (ALL)... **ตำแหน่ง:** นักวิชาการสาธารณสุข 7

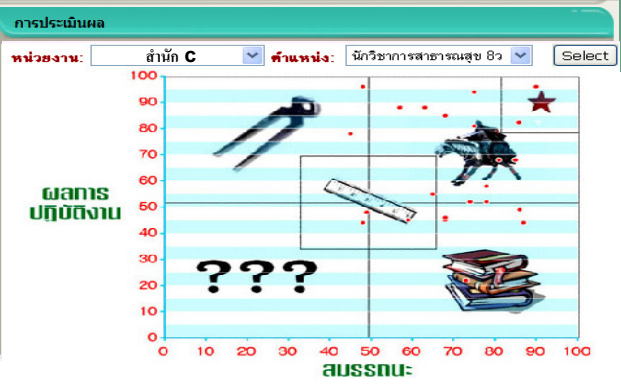


สมรรถนะ	ระดับ 4	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 1
ภาวะผู้นำ	17	48	22	13
การทำงานเป็นทีม	22	37	31	10
การประสานงาน	13	53	28	6
การคิดเชิงระบบ	9	67	12	12
ความสามัคคีในการบริหารจัดการ	19	44	29	8



การนำกราฟแสดงผลมา Plot ลงในกราฟประเมินผล ก็จะใช้ข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มรูปดาว (star) 2 คน คือใครบ้าง หรือ กลุ่มมาตรฐาน 4 คน เป็นใคร ที่กล่าวมาแล้วเป็นการเชื่อมข้อมูลในเชิงของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง และผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจได้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังตัวอย่าง

ONE PAGE
Decision Making



สัญลักษณ์	จำนวนบุคลากร	ความหมาย
★	2	กลุ่มบุคคลที่มีความสามารถสูง
👤	11	กลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพ
📏	4	กลุ่มมาตรฐาน
📖	6	กลุ่มนักวิชาการ / นักทฤษฎี
🔧	2	กลุ่มบุคลากรที่เป็น เจ้าหน้าที่เทคนิค
???	0	กลุ่มได้แก้ปัญหา
รวม	25	(คน)



ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (CSFs)

- นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีความชัดเจน
- ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารทุกระดับ
- การกำหนด Competency Model ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
- การกระจายเป้าหมายขององค์กรไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นรูปธรรม
- การสื่อสารและการทำความเข้าใจ

