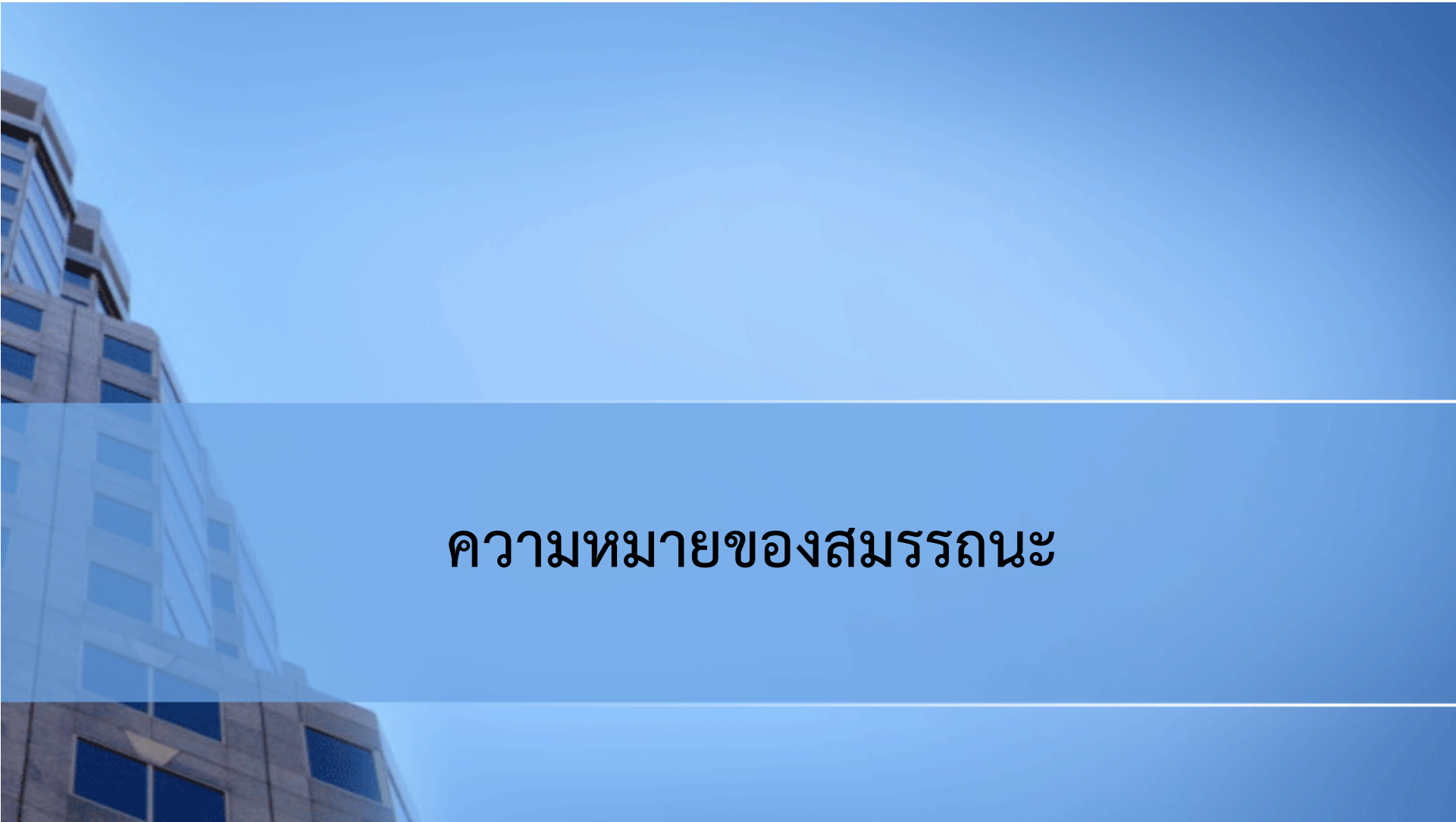


แนวคิดใหม่ในการมองบุคลากร : สมรรถนะ (Competency)

ประเด็นที่จะศึกษา

- ความหมายของสมรรถนะ
- ประเภทของสมรรถนะ
- แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย





ความหมายของสมรรถนะ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker)

- ปราชญ์ด้านการบริหารจัดการ

“The knowledge society is the employee society”

สังคมแห่งความรู้ก็คือสังคมของพนักงาน



ทำอย่างไรจึงจะได้คนที่เป็นบุคลากรชั้นเยี่ยม (Superior performer)

- ก่อนปี พ.ศ.2516

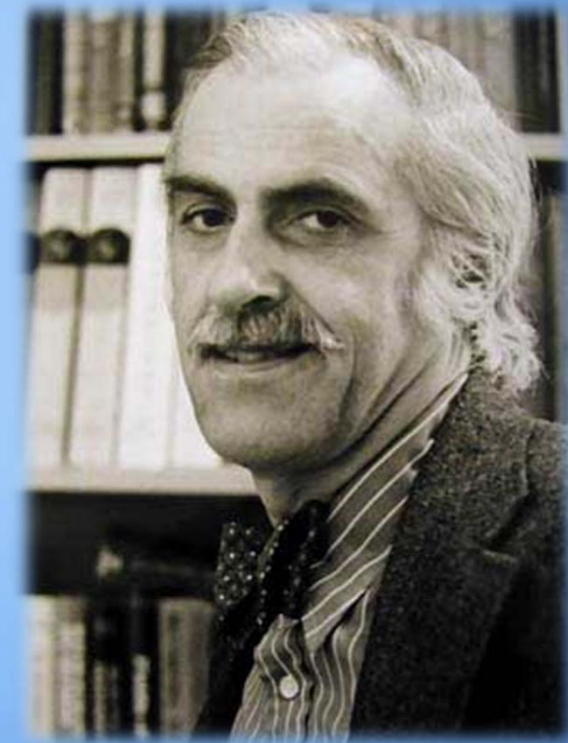
องค์กรส่วนใหญ่พิจารณาคนจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอก อาทิ วุฒิการศึกษา ทักษะที่แสดงออก ลักษณะกายภาพ ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดยังไม่สามารถทำนาย หรือ พยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นบุคลากรชั้นเยี่ยมเมื่อเข้ามาทำงานได้



ทำอย่างไรจึงจะได้คนที่เป็นบุคลากรชั้นเยี่ยม (Superior performer)

- ปี พ.ศ.2516

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland)
นักจิตวิทยาชั้นนำ เสนอแนวคิดเรื่อง
“Competency” ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวม
(Holistic view) กล่าวคือ มองสิ่งที่ปรากฏให้
เห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในที่ไม่อาจพิจารณาได้
จากปริญญาบัตรหรือใบรับรองแต่เป็นสิ่งที่ต้อง
ค้นลึกจึงจะพบ



ความหมายของสมรรถนะ

- Competency มีคำแปลเป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลาย
 - ความสามารถ
 - สมรรถนะ
 - สมรรถภาพ
 - สมรรถนะความสามารถ

ความหมายของสมรรถนะ

- ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซน์ี เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer)
- หนังสือเรื่อง Competence at Work : Models for Superior Performance

ความหมายของสมรรถนะ

- คำนิยาม
- “A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation”
- “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่ง มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถ อ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้”

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

1. เหตุจูงใจ หรือแรงผลักดัน(Motives)คือ สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคำนึงถึง ตลอดเวลา หรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่ง ไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็น ตัวขับเคลื่อน ชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไป ยังการกระทำ หรือเป้าหมายเฉพาะบาง เรื่อง ขณะเดียวกันก็ขับเคลื่อน ชี้ทาง และคัดสรร พฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือ พฤติกรรมอื่นๆ



คนที่มีเหตุจูงใจด้านสัมฤทธิ์ผลสูงมักตั้งเป้าที่ท้าทาย ตลอดเวลาจากนั้นถือเป็นความรับผิดชอบส่วนตัวที่ต้องทำให้ สำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ในการทำให้ดีขึ้น

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)



2. ลักษณะเฉพาะ หรืออุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ

- ระยะเวลาที่ตอบสนอง และสายตาที่ดีเป็นสมรรถนะด้านลักษณะเฉพาะทางกายภาพของนักบินรบ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการควบคุมอารมณ์ด้วยตนเองเป็น

ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

3. มโนภาพของตัวเอง (Self- concept)คือ ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อ หรือ ทักษะคติของบุคคล

- ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ความเชื่อของบุคคลว่าตัวเองสามารถที่จะประสบผลสำเร็จในแทบทุกสถานการณ์จัดว่าเป็นมโนภาพที่บุคคลมองตัวเอง
- ผู้ที่มีคุณค่าความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำจะแสดงท่าทีแห่งพฤติกรรมผู้นำให้เห็นมากกว่าคนอื่นเมื่อรับทราบว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นการทดสอบความสามารถในการเป็นผู้นำ



ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)



4. ความรู้ คือ ข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ

- ศัลยแพทย์มีความรู้เรื่องกล้ามเนื้อ และระบบประสาทในร่างกายมนุษย์

ความรู้เป็นสมรรถนะที่สลับซับซ้อน คະแนนที่ปรากฏในผลการทดสอบเป็นความรู้ที่ไม่อาจทำนายผลการปฏิบัติงานได้เสมอไป เนื่องจากการทดสอบไม่ได้วัดความรู้ และทักษะที่ใช้จริงในการทำงาน

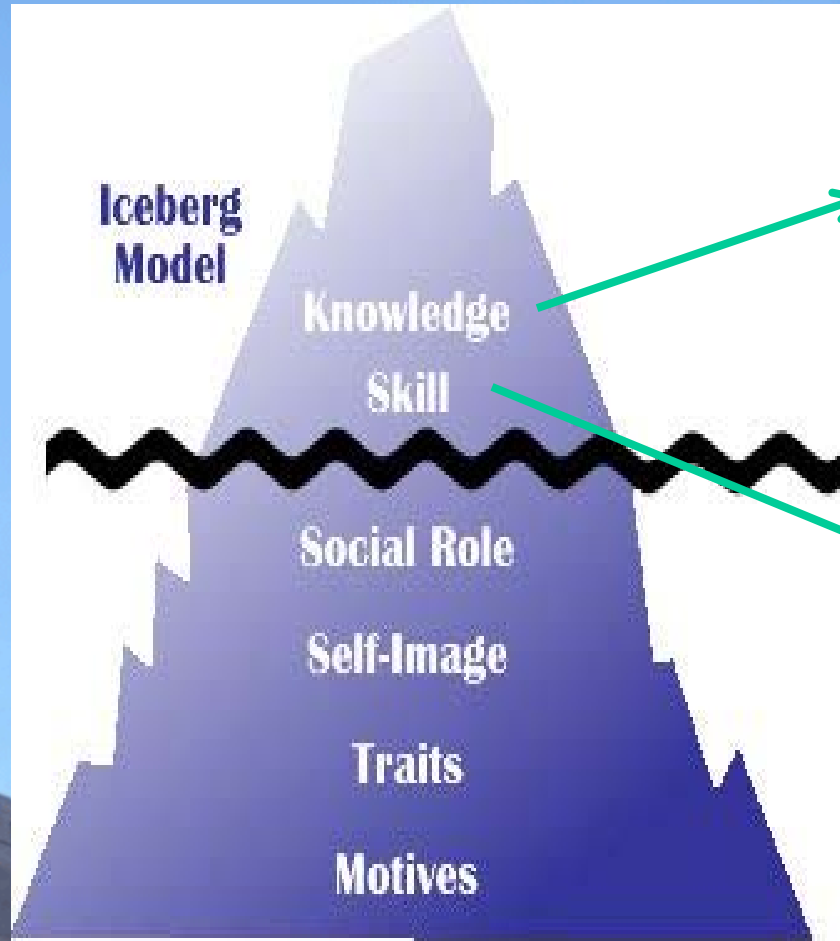
ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying characteristic)

- ทักษะ (skills) คือ ความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ
 - ทันตแพทย์มีทักษะทางกายภาพในการอุดฟันโดยไม่ทำลายเส้นประสาทของคนไข้



สมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) กับสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนเร้น (Invisible & hidden)

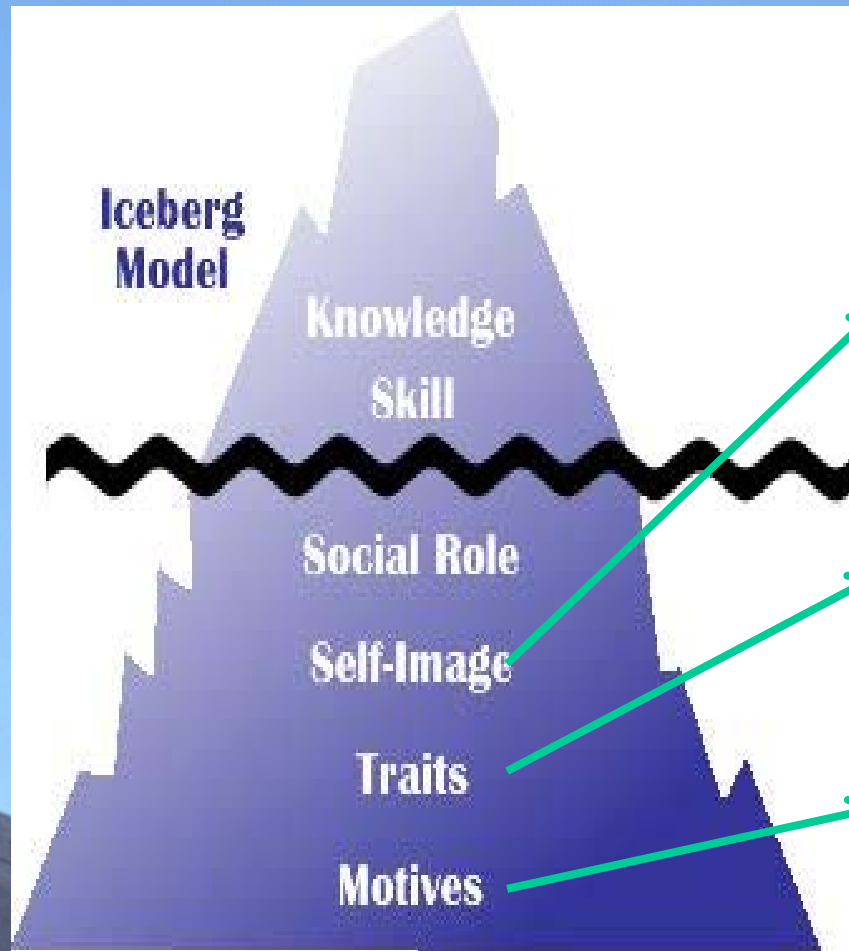
- สมรรถนะระดับ/ประเภทต่างๆ ที่กล่าวแล้วทั้ง 5 ระดับ/ประเภทมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนทรัพยากรบุคคล
 - ความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่อาจมองเห็นได้ (Visible) และปรากฏให้เห็นภายนอกบุคคล
 - ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล มโนภาพเกี่ยวกับตนเอง และเหตุจูงใจ เป็นสมรรถนะที่ไม่ค่อยปรากฏให้เห็น และซ่อนเร้น (Invisible & hidden) อยู่ภายในใจของบุคลิภาพของบุคคล



ส่วนที่มองเห็นได้ง่าย

ความรู้ (Knowledge)
เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็น
ต่องานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ทักษะ (Skill)
เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน



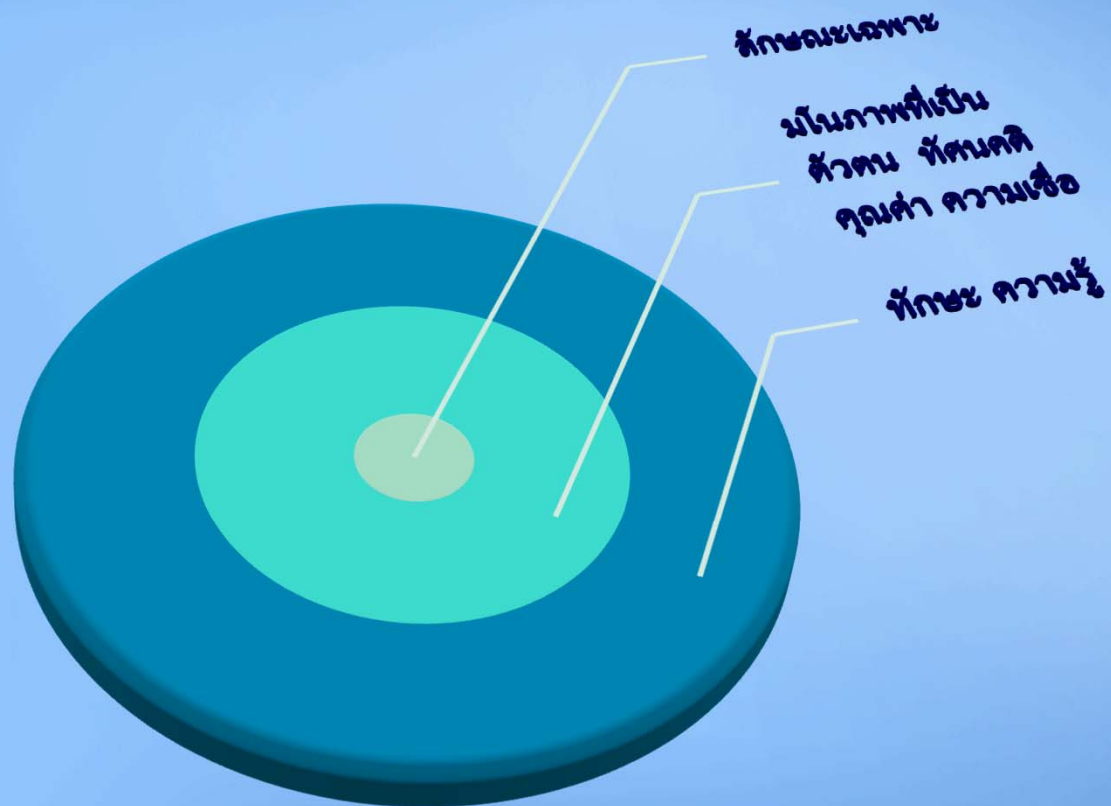
ส่วนที่มองเห็นได้ยาก

ภาพลักษณ์ของตัวเอง (Self Image)(Self Concept) ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน

อุปนิสัย (Traits) ได้แก่ พฤติกรรมซ้ำๆ ความเคยชิน ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

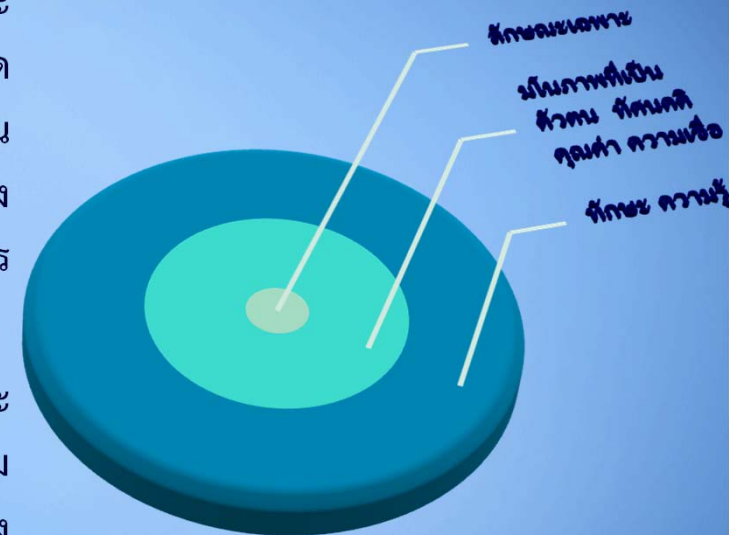
แรงผลักดัน (Motives) จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วัตรปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

ผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ



ผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ

- ความรู้และทักษะ อันเป็นพื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ขณะเดียวกันเหตุจูงใจ และ ลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่แก่นหรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็ง อันแสดงบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนา วิธีการที่ดีคือ การคัดเลือก (select) เพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะที่ว่านี้
- มโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงระหว่างสมรรถนะที่เป็นแก่นและสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทศนคติ คุณค่า และความเชื่อ อาทิ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิต และ/หรือการผ่านพบประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลา และ ค่อนข้างยาก



ความจริงของสมรรถนะ



ความจริงของสมรรถนะ

- องค์การส่วนใหญ่จะคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยดูจาก ความรู้และทักษะที่เป็นสมรรถนะเปลือกนอก
- ใช้ฐานคติว่า “คนที่คัดเลือกเข้ามาจะมีสมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ อยู่แล้ว
- หรืออาจจะเชื่อว่า สมรรถนะทั้งสองสามารถปลูกฝังได้ด้วยการจัดการที่ดี

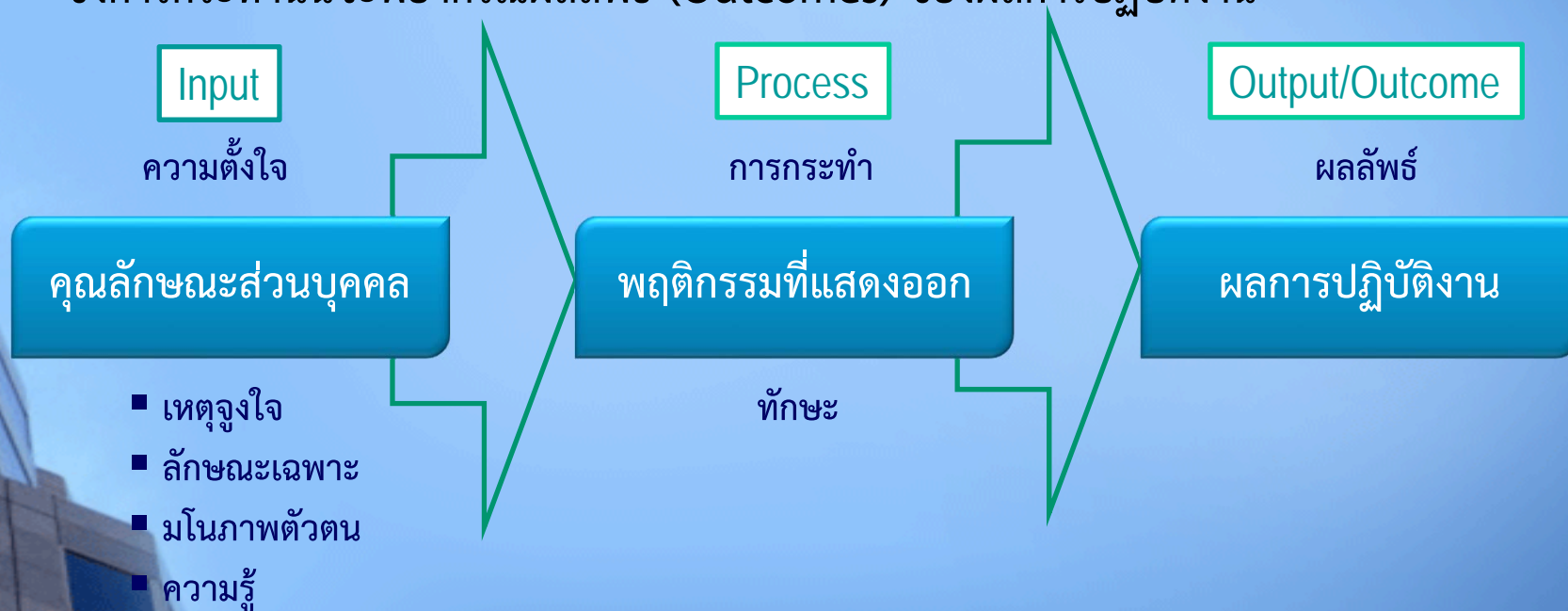
การปลูกฝังความรู้และทักษะ

ง่ายกว่า

การปลูกฝังสมรรถนะด้านเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะ

ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (Casually related)

- เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะและมโนภาพตัวตนเป็นสมรรถนะที่พยากรณ์การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ (Outcomes) ของผลการปฏิบัติงาน



การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion reference)

1. ผลการปฏิบัติงานระดับดีมากหรือระดับเยี่ยม (Superior performance)

ผลการปฏิบัติงานระดับนี้นิยามว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ขึ้นไปหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของบุคคลที่ถูกประเมินจะตกอยู่ในระดับนี้

2. ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับกันได้ (effective performance)

ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์การอาจยอมรับได้แต่ถ้าต่ำกว่าระดับนี้แสดงว่าบุคคลนั้นไม่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไปแล้ว

การศึกษาสมรรถนะของบุคคลในภาพเอกชนจะมุ่งไปสู่สมรรถนะที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับเยี่ยม โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ที่ 1 S.D. เหนือค่าเฉลี่ยเลขคณิตเนื่องจากระดับดังกล่าวจากการศึกษาพบว่าสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) อยู่ในช่วงร้อยละ 19-48 ของผลงาน (output) ทั้งหมดขององค์การสำหรับงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย (nonsale job) และร้อยละ 48-120 สำหรับงานด้านการขาย (sale job)

ประเด็นที่จะศึกษา

- ความหมายของสมรรถนะ
- ประเภทของสมรรถนะ
- แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย





ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร
 - ศาลยุติธรรมอาจมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม
 - รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่างๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว
 - มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ

สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency)

- เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ
 - ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย
 - ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี
 - ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน

สมรรถนะกับกระบวนการบริหารงานบุคคล



การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection)

- สมรรถนะจะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan)

- เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถ หรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และ การวางแผนทดแทนตำแหน่งใน ระดับบริหาร (career plan & succession plan)

- ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal)

- มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนในองค์การหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นคตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์การ และบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์การ เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

ค่าตอบแทน (compensation)

- การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

ประเด็นที่จะศึกษา

- ความหมายของสมรรถนะ
- ประเภทของสมรรถนะ
- แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย





แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย

แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย

- ภาครัฐไทยมีการปรับตัวอย่างสูงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินการในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา กระแสการปฏิรูประบบราชการได้ก่อตัวและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งที่ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น

สำนักงาน ก.พ.

- ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ และแผนการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ
- การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอก

แนวคิดสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. นำมาประยุกต์ใช้

- 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง
- 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต

สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง

- สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบนักบริหารระดับสูง (Senior executive system)(SES) มาใช้ในข้าราชการพลเรือนตามความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2543 โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ
 - 1) เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์
 - 2) เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อน และปรับเปลี่ยนระบบราชการได้
 - 3) เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรม

การดำเนินงานของระบบนักบริหารระดับสูง

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2543 ให้ความเห็นชอบการจัดระบบนักบริหารระดับสูง (SES) ในราชการพลเรือนและให้ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : เริ่มการแต่งตั้งนักบริหารระดับ 9 ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2544

ระยะที่ 2 : เริ่มการแต่งตั้งนักบริหารระดับ 10 ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2545

ระยะที่ 3 : เริ่มการแต่งตั้งนักบริหารระดับ 11 ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2547 ซึ่งเป็นการดำเนินการเต็มรูปแบบ

สาระสำคัญและหลักเกณฑ์

1. มีรายชื่อผู้ผ่านการทดสอบสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ ก.พ. ขึ้นบัญชีไว้
2. มีคณะกรรมการคัดเลือก โดยมีประธานซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้เสนอ
3. มีการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งเกี่ยวกับสมรรถนะ หลักการปฏิบัติงานตามเป้าหมายในอดีต ด้านการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ รวมทั้งความประพฤติและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
4. มีการประกาศรับสมัครโดยให้ผู้ที่สนใจและมีคุณสมบัติยื่นใบสมัคร

สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง

การบริหารคน

- การปรับตัวและความยืดหยุ่น
- ทักษะในการสื่อสาร
- การประสานสัมพันธ์

ความรู้ในการบริหาร

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การมีจิตมุ่งบริการ
- การวางแผนกลยุทธ์

สมรรถนะหลักของ นักบริหารระดับสูง

การบริหารอย่างมืออาชีพ

- การตัดสินใจ
- การคิดเชิงกลยุทธ์
- ความเป็นผู้นำ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- รับผิดชอบตรวจสอบได้
- การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
- การบริหารทรัพยากร(เงิน, เครื่องมือ)

ผลลัพธ์

- ทำให้ได้นักบริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพสูง คิดใหม่ ทำใหม่
- ระบบการแต่งตั้งมีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อปรับเปลี่ยน ระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. นำมาประยุกต์ใช้

- 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง
- 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต

สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต

- ในปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- ทักษะในการใช้ความคิด

ทักษะในการใช้ความคิดในที่นี้หมายถึงการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มลูก และกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

- การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกความรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหาร
ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา
- ทักษะในการสื่อสาร
รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้รู้จักสร้างเครือข่ายคือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อมๆ กันเน้น
การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้
ได้ผล

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ
ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียก และรับสินบนพร้อม
รับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้
- การมุ่งเน้นให้บริการ
เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการบริการอย่างเท่า
เทียมกัน ทั้งนี้จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่
ให้บริการประชาชน

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- จริยธรรม

ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพ และ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

- ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตน อย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- ความสามารถในการแก้ปัญหา

เมื่อมีปัญหาต้องยิ้มสู้ ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่า ปัญหาคือโอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

- การทำงานเป็นทีม

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงานร่วมกัน รับผิดชอบงานไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเผื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ

- ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา