

ขีดสมรรถนะ ในมุขวิชาการ (competency)

เขียนโดย สงวน ชีระกุล
ผู้เชี่ยวชาญฯ สป.มท.

เรื่องขีดสมรรถนะ หรือ competency มีการพูด/เขียนกันหลากหลาย บางทีก็คล้าย บางทีก็แตกต่างกัน ผมเห็นข้อเขียนสั้นๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด¹ อ่านแล้วก็เข้าใจง่ายดี จึงนำมาแปลและเรียบเรียง เพื่อเผยแพร่ต่อ ดังนี้

ขีดสมรรถนะคืออะไร ?



ขีดสมรรถนะคือ “สิ่ง” ที่เห็นได้ในแต่ละคน ซึ่งจะทำให้งาน – บทบาท – ภารกิจ – หรือหน้าที่ของเขา บรรลุผล (“things” that an individual must demonstrate to be effective in a job, role, function, task, or duty) “สิ่ง” ดังกล่าว ได้แก่ พฤติกรรม (behavior) ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละคนพูดหรือทำซึ่งส่งผลให้ผลงานออกมาดี หรือแย่ แรงจูงใจ (motivation) คือวิธีการที่แต่ละคนรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร และความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค (technical knowledge/skills) ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี อาชีพ กระบวนการทำงาน งาน และองค์กร ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนแสดงออกมาให้เห็น

ขีดสมรรถนะ บ่งชี้ได้จากการศึกษาที่ตัวงานและบทบาทหน้าที่ (jobs and roles)

ขีดสมรรถนะ กับการบริหารและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) แต่เดิม ซึ่งมุ่งเน้นที่บุคลิกภาพ และผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน นับเป็นวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่สร้างสรรค์นัก ซึ่งต่อมา ได้พัฒนาไปสู่แนวคิดใหม่ ที่ยอมรับว่ามี “ความจำเป็น” ที่จะต้องสะท้อนกลับ (feedback) ให้บุคลากรได้รับรู้ ถึงความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของงาน พร้อมๆ กับสภาพขีดสมรรถนะ (หรือพฤติกรรม) ของเขา ให้บุคลากรได้ทราบ

สำหรับบุคลากรแต่ละคน การสะท้อนกลับดังกล่าว เท่ากับเป็นการแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสียใหม่ ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองในเชิงรุกได้

¹ ข้อเขียนเรื่อง Harvard University Competency Dictionary จาก <http://www.docstoc.com/docs/2334127/Harvard-Competency-Dictionary>

และสำหรับองค์กร การบริหารและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่ขีดสมรรถนะ จะช่วยปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน (align) ของบุคลากรแต่ละคน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอยู่ในระดับสูงสุดได้ด้วย เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมุ่งมั่นจรรจงต่อการตอบสนอง ทั้งในด้านพฤติกรรมและวัตถุประสงค์ของงานที่ตนรับผิดชอบโดยเฉพาะเจาะจง ได้อย่างชัดเจน

เราสามารถวัดผลการปฏิบัติงาน จากขีดสมรรถนะได้ ผลการวัดนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อบรรจุแต่งตั้ง เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจัดเตรียมการสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ด้วย

ปัจจุบัน การบริหาร "ขีดสมรรถนะ" นี้ มีใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างหลากหลาย และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเหล่านั้น สามารถประสบผลสำเร็จได้ แม้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและรวดเร็ว

วิธีจัดการ "ขีดสมรรถนะ"

การบริหารขีดสมรรถนะ คือการบริหาร "วิธี"

ขณะที่พิจารณาเรื่องขีดสมรรถนะ ต้องรำลึกไว้เสมอว่า ขีดสมรรถนะจะช่วยแสดงให้เห็นถึง "วิธี" (how) ที่งานจะสำเร็จ จากการใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ

แต่ขีดสมรรถนะ เป็นเพียงปัจจัย (สำคัญ) ส่วนหนึ่งของงาน ขีดสมรรถนะไม่ได้บอกให้รู้ถึง "ผล" (what) หรือความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะในแง่ของ ผลลัพธ์ - ความรับผิดชอบ - สิ่งที่ส่งมอบ - หรือสิ่งใดๆ ที่เป็นวัตถุประสงค์โดยเฉพาะของโครงการนั้นๆ

บริหารเฉพาะขีดสมรรถนะที่สำคัญ ไม่ต้องมาก

เรานำขีดสมรรถนะ มาใช้ในการวางแผน ชี้แนะ และพัฒนาพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานได้ แต่ในการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ อย่าคิดว่าต้องกำหนดขีดสมรรถนะให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ มิใช่การพิจารณาว่ามีขีดสมรรถนะใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ แล้วเอามาใช้ทั้งหมด หลักคือ ควรเลือกเฉพาะขีดสมรรถนะที่สำคัญๆ อยู่ในลำดับต้นๆ เพียง 8 – 10 ประการก็พอ จากนั้นก็นำมากลับกรองอีกชั้นหนึ่ง แล้วเลือกขีดสมรรถนะที่สำคัญๆ เพียง 3 – 5 ประการมาใช้ ในการบริหารและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

วิธีการเลือกขีดสมรรถนะ 3 – 5 ประการดังกล่าว คือให้พิจารณาว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญ (สำหรับกลยุทธ์หรือเรื่องใดก็ตามที่กำลังพิจารณาอยู่) และเป็นสิ่งที่จะต้องใช้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว อาจเลือกขีดสมรรถนะเพิ่มอีก 2 – 3 ประการที่อาจนำมาพัฒนาต่อไปได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้จุดแข็งที่มี กับความจำเป็นในการพัฒนาต่อไป

