

การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

โดย ไพโรจน์ กะเชนทร์

chan2.obec.go.th/wattungpelschool

การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

โดย ไพโรจน์ คะเชนทร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคลภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 โดยจัดให้มีการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน (Performance - based) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) ความคุ้มค่า (Efficiency) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และประชาชนผู้รับบริการ (Responsiveness) ซึ่งระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานของข้าราชการ (Performance Management) โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการและยังสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารบุคคลทั้งระบบ ตั้งแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และที่สำคัญการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก โดยกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะเป็นคุณลักษณะร่วมกันมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและแต่ละกลุ่มงานกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ มีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสมรรถนะหลักสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ มีดังนี้(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจเป็นทีม (Team-work)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะ 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตามเกณฑ์ประเมินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดไว้ 3 ด้านคือ

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

สำหรับด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน กำหนดให้พิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

การพัฒนาสมรรถนะหลัก จะกำหนดไว้สำหรับทุกวิทยฐานะและสายงาน ประกอบด้วย สายงานการสอน สายงานการนิเทศการศึกษาและสายงานการบริหารสถานศึกษา / การบริหารการศึกษา ที่จะต้องมีและได้รับการประเมินประกอบด้วย 4 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การพัฒนาตนเอง (Self Development) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
ตัวบ่งชี้พฤติกรรม

- 1.1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์
- 1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ของงาน

ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง

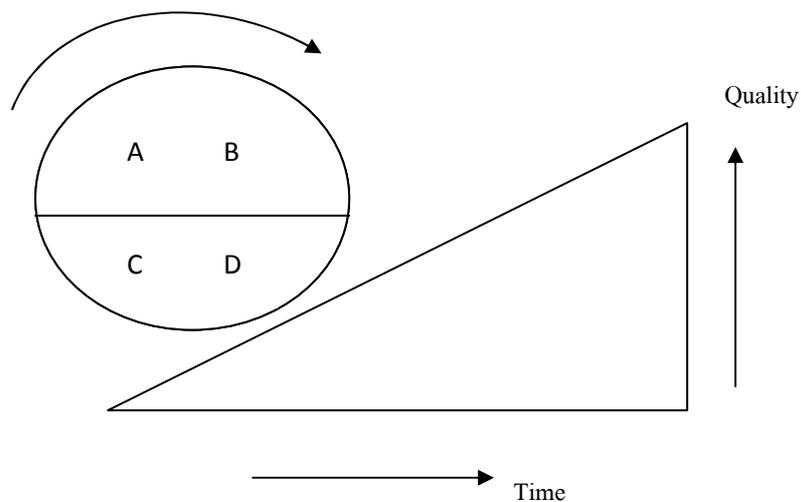
- 1) ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์เกือบทุกรายการและเป็นแบบอย่างได้

2) มีการทดลองวิธีการหรือจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนางานใหม่ ๆ โดยมีการจัดทำรายงานการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และมีการเผยแพร่ในวงกว้าง

3) มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานทุกรายการที่ได้รับมอบหมาย จนปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กรและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการการพัฒนาองค์กรที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การมีส่วนร่วม (Job Involvement) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) : PDCA ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการบริการที่ประทับใจเพราะสอดคล้องกับความต้องการ ประทับใจในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนการประเมินและการปรับปรุง ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 1 กระบวนการ PDCA

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม

2.1 ปรับปรุงระบบบริการ

2.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

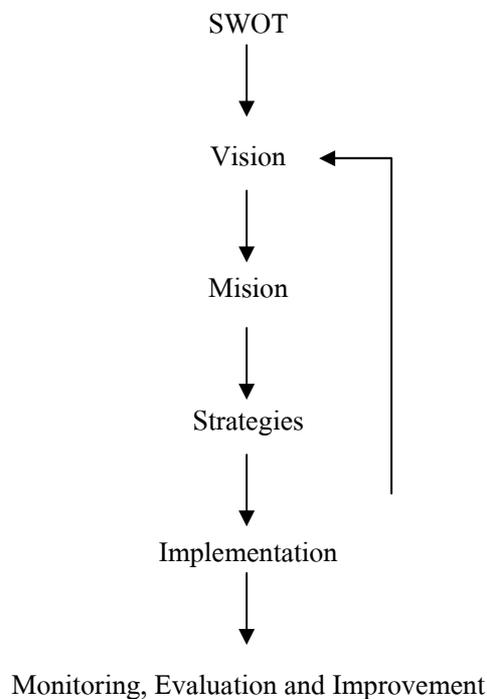
ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง

1) ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการในเกือบทุกรายการอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้รับบริการร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความพึงพอใจระดับมาก

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ซึ่งจะประกอบด้วยลักษณะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองก่อให้เกิดเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Mastery Personal) เป็นมืออาชีพ (Professional) การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง (SWOT) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย ค่านิยม กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การปฏิบัติและการกำกับประเมินพัฒนาตนเอง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 6 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม

3.1 การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ด้วยการประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิชาการอื่น ๆ

3.2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง

- 1) มีชั่วโมงเข้าประชุม อบรม สัมมนา ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง / ปี และมีการจัดทำเอกสารนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 2 รายการ / ปี
- 2) มีการสังเคราะห์ข้อมูลความรู้จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย รวบรวมองค์ความรู้สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 3) เข้าประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ในหน่วยงานร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกิจกรรมที่หน่วยงานจัด

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย ไว้วางใจ (Trust) เอื้ออาทรต่อกัน (Caring) นับถือกันและกัน (Respect) เป้าหมายร่วมกัน (Team Goals)

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม

- 4.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
 - 4.2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
 - 4.3 การปรับตัวเข้ากับสถานกรณีและกลุ่มคนที่หลากหลาย
 - 4.4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
- ระดับผลการประเมินที่คาดหวัง

- 1) ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนร่วมงาน สม่่าเสมอเกือบทุกครั้ง
- 2) แสดงบทบาทผู้นำ / ผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกโอกาส /

สถานการณ์

3) ใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือคณะบุคคลในหน่วยงานได้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์

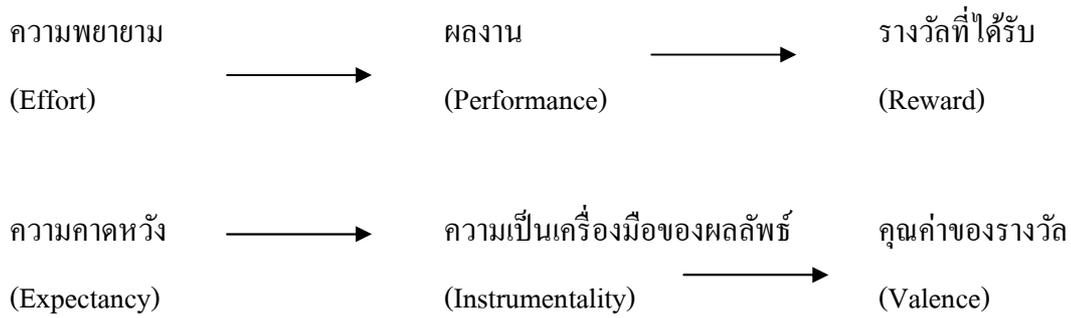
- 4) ให้เกียรติยกย่องชมเชยให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานใน โอกาสที่เหมาะสมเกือบทุกครั้ง

5. แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ

- 5.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)แนวทางการเกิดพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 5.2 การทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) การทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลายแนวทางในที่นี้เสนอดังนี้

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

แรงจูงใจ = ความคาดหวัง × คุณค่าของผลตอบแทน × การเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัล

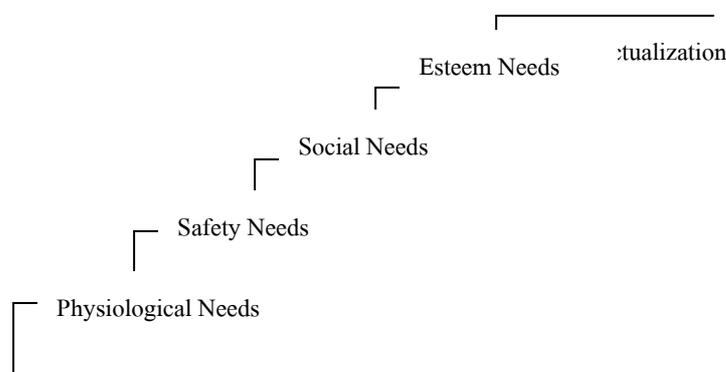


ภาพที่ 3 ทฤษฎีความคาดหวัง

จากภาพที่ 7 แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังในการที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัลรวมทั้งการให้คุณค่าของรางวัลด้วย ถ้าให้คุณค่าของรางวัลสูงจะทำให้มีแรงจูงใจสูงด้วย

ระดับความต้องการของมนุษย์ : Hierarchical Needs

ระดับความต้องการของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการตีค่าของรางวัลตามความต้องการที่ได้รับ ดังนั้น จึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลตามที่เขาต้องการ โดยทั่วไปมีความต้องการอยู่ 5 ระดับ และควรยกระดับความต้องการอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement : n-Ach) มีลักษณะดังนี้

- 1) ต้องการมีความรับผิดชอบ
- 2) เน้นการบรรลุเป้าหมาย
- 3) ตั้งมาตรฐานสูง (ท้าทาย)
- 4) ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ

5) มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก และมีพลังในการทำงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะเน้นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของบุคคลหรือขององค์การ ที่นักวิชาการและนักการศึกษาแต่ละคนได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ตรงกันหรือใกล้เคียงกันมาก และยังสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของตามหน้าที่และสมรรถนะส่วนบุคคล ดังนี้

เดวิด ซี แมคคัลแลนด์ (David C. Clelland, อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2553) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะมี 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) ได้แก่ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหาร การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้คณิตศาสตร์
3. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) ได้แก่ เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่เอื้ออาทรต่อผู้อื่น
5. แรงจูงใจ (Motive) ได้แก่ สิ่งที่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมมุ่งไปสู่เป้าหมายของตนเอง เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สก๊อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry, อ้างถึงใน เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2553) แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ส่วนโดยนำองค์ประกอบสมรรถนะของ แมคคัลแลนด์ (Mc Clelland) มาสรุปเป็น 3 องค์ประกอบ โดยนำองค์ประกอบในส่วนที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self - concept) บุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) มารวมไว้ด้วยกันแล้วกำหนดเป็นคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้

1. ทักษะ (Skills)
2. ความรู้ (Knowledge)
3. คุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งประกอบด้วยมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง

เช่น ความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ความรู้ทางบัญชี เป็นต้น

2. ความสามารถ (Ability) หรือทักษะ (Skills) ได้แก่ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในส่วนของ Microsoft office ความสามารถในการสื่อสาร ทักษะการวางแผน ทักษะการแก้ปัญหา ภาวะผู้นำ การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

3. คุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น (Attributes) ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Superior Performance) ตามเป้าหมายของหน่วยงาน หรืออาจจะบอกได้ว่าเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถผลักดันให้บุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยวิธีคิด (Self - concept) แรงจูงใจภายใน (Motive) หรือบุคลิกประจำตัว (Trait) เช่น การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้บริการที่ดี ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2553) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge)

2. ทักษะ (Skill)

3. ความสามารถ (Abilities)

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ได้แก่ ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive)

บุคลิกภาพ (Personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - image) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social role)

สำหรับสมรรถนะด้านคุณลักษณะ สี่มา สีมานันท์ (2553) ได้กำหนดไว้ 4 ประการ

ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นและความเข้มแข็ง

2. ความรับผิดชอบ

3. ความรู้และทักษะ

4. ความรักและความผูกพันต่อองค์กร

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2553) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ด้าน

ได้แก่

1. ด้านทักษะ (Skills)

2. ด้านความรู้ (Knowledge)

3. ด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept)

4. ด้านคุณลักษณะ (Traits)

5. ด้านแรงจูงใจ (Motive)

สรุป สมรรถนะประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ 10 ประการ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) หรือความสามารถ (Abilities) 3) ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกลักษณะ (Trait) 4) แรงจูงใจ (Motive) 5) บุคลิกภาพ (Personality) 6) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - image) 7) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social role) 8) เจตคติ (Attitude) 9) ค่านิยม (Value) และ 10) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - concept)

เมื่อนำแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหาร และนักการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมาสรุปให้เป็นหมวดหมู่หรือเป็นด้านตามลักษณะของพฤติกรรม สามารถแบ่งสมรรถนะได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ (Knowledge)
2. ด้านทักษะ (Skills) หรือความสามารถ (Abilities)
3. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ประกอบด้วย

3.1 มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง หรือวิถีคิด (Self - concept) ได้แก่ เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - image) บุคลิกภาพ (Personality) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social role)

3.2 แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive)

3.3 บุคลิกลักษณะประจำตัว หรือลักษณะนิสัย (Trait) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้บริการที่ดี ความซื่อสัตย์ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

ระดับของสมรรถนะ

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553) ได้กล่าวถึงการกำหนดระดับของสมรรถนะที่นิยมใช้กันมี 3 แบบ คือ

1. กำหนดตามบทบาทของสายบังคับบัญชา (Hierarchy Role) ได้แก่ ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การตามลำดับ
2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ เป็นต้น
3. กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) ได้แก่ ยังไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานบางส่วน ได้มาตรฐานตามที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐานมาก เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) กล่าวว่าระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

1. Basic Level **ขั้นเรียนรู้**: การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. Doing Level **ขั้นปฏิบัติ**: การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น ได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. Developing Level **ขั้นพัฒนา**: ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆเพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. Advanced Level **ขั้นก้าวหน้า**: การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆได้ตามที่กำหนด
5. Expert Level **ขั้นผู้เชี่ยวชาญ**: การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะหมายถึงระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับคือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง(Intermediate) คือสามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็น

รูปธรรม

1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือสามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกรหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

สรุป แนวทางที่ใช้กำหนดระดับของสมรรถนะนิยมใช้ 3 แบบ ได้แก่ ตามสายบังคับบัญชา ตามความเชี่ยวชาญ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เมื่อจำแนกตามระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะสามารถจำแนกได้ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับมีความรู้บ้าง ระดับความรู้ปานกลาง ระดับความรู้สูง และระดับความรู้เชี่ยวชาญ ซึ่งระดับสมรรถนะดังกล่าวเป็นสิ่งบ่งบอกถึงระดับของพฤติกรรมหรือตัวบ่งชี้พฤติกรรม