

## ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเพื่อการสรรหาและคัดเลือก COMPETENCY FOR RECRUITMENT AND SELECTION

วรรณวิชนี ถนอมชาติ<sup>1</sup>

วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การพัฒนาและนำขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุก ๆ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ถือเป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกคาดหวังจากผู้บริหารแทบจะทุกภาคองค์การธุรกิจ เนื่องจากขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของคนในองค์กรช่วยสะท้อนให้ผู้บริหารทราบถึงขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์การที่เกิดจากศักยภาพของกำลังคนที่มีอยู่และเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลสามารถสะท้อนออกมาได้ใน 2 รูปแบบรูปแบบแรกคือสิ่งที่สามารถมองเห็นหรือตรวจสอบได้อย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่ ความรู้และทักษะ และความสามารถเชิงสมรรถนะรูปแบบที่สองคือความสามารถที่บุคคลซ่อนเร้นไว้ ซึ่งประกอบด้วย แรงขับ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง หรือบุคลิกภาพส่วนบุคคล การวิเคราะห์และกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะถือเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งขีดความสามารถที่ต้องกำหนด 3 ประเภทได้แก่ 1) ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core competency) 2) ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านบริหาร (Managerial competency) และ 3) ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) ประโยชน์ของการมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะทั้งสามประเภทยังช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานประจำแบบเดิม ๆ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเกือบทุกกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับในกระบวนการคัดเลือคนั้นขีดความสามารถเชิงสมรรถนะถูกประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการออกแบบวิธีการทดสอบ และใช้กำหนดขั้นตอนเพื่อวัดผลความสามารถที่แท้จริงของผู้สมัครกับความสมรรถนะที่ถูกคาดหวังในตำแหน่งงาน การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในการสรรหาและคัดเลือกจึงถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารองค์การที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การจากการบริหารความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั่นเอง

**คำสำคัญ:** ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ การสรรหา คัดเลือก

<sup>1</sup> สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา wanvicechane@hotmai.com

<sup>2</sup> ภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
suwannaset@hotmail.com

### Abstract

The development and introduction of human resource competency have currently been found almost in all primary human resource management functions in many today companies. In most business organizations, this has also been expected by their management teams. This is because integrating the use of human resource competency as part of techniques in managing or developing their human resources allows the management teams to acknowledge, and be aware of their current human resources capabilities which could benefit them in developing new effective business strategic plans. Forms of competency can be divided into two major parts – 1) the explicit one refers to employees' Applying the competency on recruitment and selection process can therefore be viewed as one effective organizational strategy allowing companies to gain a competitive advantage in business through the management and development of their own human resources. competences, which can be easily seen or scrutinized such as knowledge and skills; 2) the tacit one refer to employees' invisible competences which consist of values, self-image, traits, and motives. The beginning of adopting competency based strategy requires both human resource department and all managers to work together in discussing, reviewing and summarizing a list of needed competencies the employees should have. The three types of competency are 1) Core Competency, 2) Managerial Competency and 3) Functional Competency. By defining a list of competency, companies can improve them to their people so that they can perform their jobs with their full potentials. Human Resource Department has therefore been asked to think about redesigning the way they do their jobs and search for better ways in performing all their HR work functions. In addition, when selecting new candidates, applying competency based selection practices could help companies to distinguish the most suitable candidates from a number of applicants. This can be done by considering possible ways which competencies could be used as effective employee selection selection techniques and measurable criteria

**Keyword:** Competency, Recruitment, Selection

## บทนำ

### ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

ในการดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นในปัจจุบัน ผู้ดำเนินธุรกิจที่พยายามแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการและเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ว่า “ความสามารถของทรัพยากรบุคคล” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าว (King et al., 2011) ทั้งนี้เนื่องจากหากทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและมีความสามารถสูงแล้วพวกเขาจะเป็นกำลังสำคัญในการเพิ่มปริมาณและคุณภาพสินค้าตลอดจนให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง ในทางตรงข้ามองค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรนั้นย่อมเสียเปรียบและพ่ายแพ้ต่อคู่แข่งในเวทีการแข่งขันเช่นกัน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ พัฒนาและบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความสามารถตอบสนองทิศทางการดำเนินธุรกิจเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551)

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา พัฒนาและรักษากำลังคนให้อยู่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและทิศทางกลยุทธ์ทางธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและเพิ่มบทบาทใหม่ ๆ จากการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคนแบบเดิม ๆ ที่เน้นเพียงการทำงานประจำให้มีบทบาทที่สำคัญเพิ่มขึ้น อาทิเช่น การเข้ามาปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารเพื่อช่วยวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินธุรกิจและดำเนินหน้าที่ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร หรือการนำแนวทางเทคนิควิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น (Ulrich, 1997) จากบทบาทและแนวคิดใหม่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้และมีทักษะความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวางแผนการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตื่นตัวมากขึ้น ตลอดจนต้องปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อให้เกิดการสร้างและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

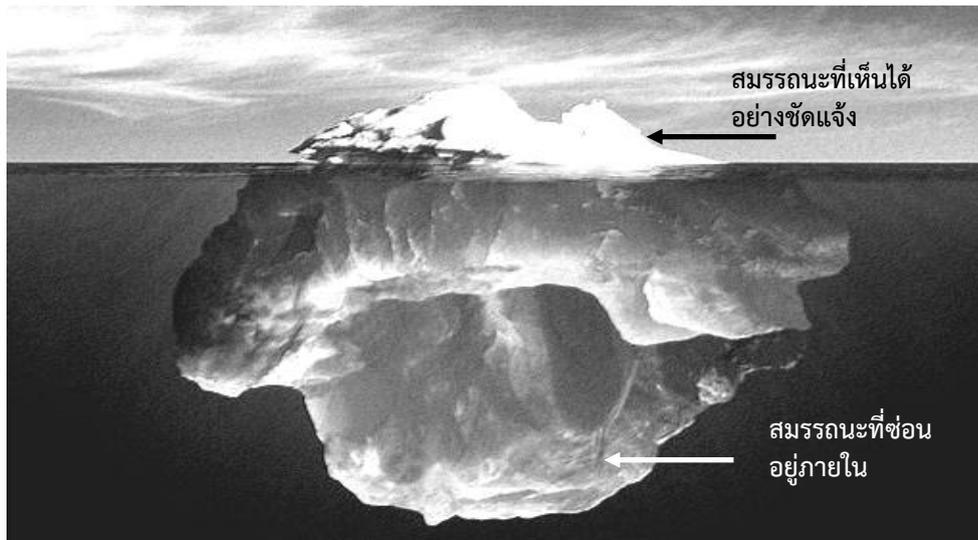
ในฐานะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพหลักในการวางแผนกลยุทธ์เรื่องกำลังคนและการบริหารทรัพยากรบุคคลากร หน้าที่สำคัญของหน่วยงานหน้าที่หนึ่งคือการสนับสนุนหลักและแนวทางในการวิเคราะห์งานและการกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งในองค์กรให้แก่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานในแต่ละแผนก (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2014) นอกจากนี้ยังต้องช่วยออกแบบวิธีการค้นหา ลักษณะและระดับขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาพวกเขาให้มีขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ด้วย หากกล่าวถึงหลักการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยุคใหม่อาจจะมีความคุ้นเคยกับระบบการบริหารและประเมินผลแบบสมดุลภาพ หรือ Balance Scorecard ซึ่งเน้นการวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้านต่าง ๆ ในมิติที่สำคัญ 4 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านการเติบโตและพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร

มุมมองของลูกค้ำ และมุมมองด้านการเงินขององค์กร (สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล, 2546) แนวคิดเรื่องขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหรือ Competency ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานด้านการพัฒนาและวัดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารองค์กรสมัยใหม่แทบทุกกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะการกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินภาพรวมศักยภาพของทรัพยากรคนในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร หรือใช้วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Dubois and Rothwell, 2004)

เมื่อทราบถึงเป้าหมายขององค์กรแล้วว่ามีทิศทางในการดำเนินกิจการขององค์กรอย่างไร หน้าที่ต่อไปของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คือการวิเคราะห์ว่าจะมีแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้างที่จะตอบสนองเป้าหมายที่หลักขององค์กร สิ่งที่ต้องวิเคราะห์หลักเกี่ยวกับความเพียงพอของกำลังคนในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานให้หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์กรในแต่ละมิติบรรลุ รวมถึงพิจารณาว่าทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่มีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดหรือมีใครบ้างที่ยังขาดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างเร่งด่วน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549)

### แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ

คำว่าขีดความสามารถเชิงสมรรถนะถูกเสนอและเป็นที่รู้จักโดยแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยเมื่อปี ค.ศ.1973 ผู้ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลในการทำงานกับระดับทักษะ ความรู้และความสามารถทางสมรรถนะไว้ในบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” โดยแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ได้นำเสนอมุมมองว่าการวัดความฉลาดทางด้านสติปัญญา และการทดสอบบุคลิกภาพอาจจะไม่สามารถทำนายความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลได้ทั้งหมด เพราะความฉลาดดังกล่าวไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมา กล่าวคือบุคคลที่มีสติปัญญาล้ำเลิศก็มิได้หมายความว่าจะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ เนื่องจากสติปัญญาและความสามารถเชิงสมรรถนะมีความแตกต่างกัน ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่งาน จากการค้นพบดังกล่าวขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงได้เริ่มถูกศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยแนวคิดหลักเสนอว่าสมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (Barrett and Depinet, 1991) ทั้งนี้องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) นั้น ประกอบไปด้วย 5 ส่วนหลัก ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) และแรงขับภายใน (Motives) ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) สามารถอธิบายโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่าความแตกต่างระหว่างสมรรถนะของบุคคลนั้นเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ โดยส่วนแรกคือส่วนที่โผล่พ้นผิวน้ำที่สามารถสังเกตได้อย่างชัดเจนและส่วนที่สองคือส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นได้ยาก และเมื่อนำมาเปรียบกับสมรรถนะของบุคคลแล้วพบว่าสมรรถนะที่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนประกอบด้วยความรู้และทักษะ ส่วนสมรรถนะที่เก็บซ่อนอยู่ภายในที่ยากต่อการวัดและประเมินได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล และแรงขับภายใน ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland, 1973)

เมื่อก้าวถึงขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นจากการศึกษาพบว่า เอกสารและตำราด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ได้แบ่งขีดความสามารถเชิงสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะที่เป็นค่านิยมหลักร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร การมีสมรรถนะประเภทนี้จะมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการและกระบวนการทางธุรกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้วสมรรถนะหลักจะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และค่านิยมร่วมกัน สมรรถนะประเภทนี้ถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งในองค์กรพึงต้องมี ทั้งนี้เนื่องจากกรอบสมรรถนะหลักจะเป็นเหมือนสิ่งประกันแนวทางการทำงาน ทิศนคติ ความรู้สึก และมุมมองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเช่น กรอบแนวคิด ค่านิยม ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐาน ซึ่งทุกคนควรมีหรือมองในมุมที่เป็นทิศทางเดียวกัน

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) เป็นสมรรถนะที่แยกย่อยออกมาจากสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะดังกล่าวนี้ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารในองค์กรในการดำเนินบทบาทหน้าที่ทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของบริษัท

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะสำหรับทรัพยากรบุคคลในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวถือเป็นสมรรถนะที่สะท้อนถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะของงานต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสมรรถนะประเภทนี้เป็นคุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคลที่ทรัพยากรบุคคลในองค์กรแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานที่ตนเองปฏิบัติ พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นอาจจะต้องใช้ความสามารถคล้ายกันหรือความสามารถอื่นที่ต้องใช้เฉพาะในงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลมีตำแหน่งต่างกันแต่อยู่ในสายงานเดียวกันอาจจะมียุคลักษณะและความสามารถในเรื่องเดียวกัน แต่อาจจะแตกต่างกันในเรื่องระดับความสามารถซึ่งต้องใช้มากน้อยต่างกันตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ถูกคาดหวัง

## ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเพื่อการสรรหาและคัดเลือก

สำหรับการสรรหาที่มุ่งประสิทธิภาพคือการสรรหาที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถเชิงสมรรถนะตามความต้องการของตำแหน่งงานที่เปิดรับมีโอกาสเข้าถึงและรับทราบข่าวสารการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่าง ได้ทราบถึงตำแหน่งที่องค์กรกำลังเปิดรับสมัครและจงใจให้พวกเขาสมัครร่วมงานกับองค์กร การสรรหาจึงถือเป็นประตูแรกแห่งความสำเร็จในการได้มาซึ่งคนที่ตรงกับความต้องการขององค์กร (Mondy and Martocchio, 2016) เพราะหากองค์กรใดสามารถประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่างในแหล่งประกาศรับสมัครที่เปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ทราบข่าวสารตำแหน่งงานว่างได้ก็เปรียบเสมือนการเปิดโอกาสให้องค์กรได้มีตัวเลือกในการคัดเลือกผู้มีความสามารถเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน สร้างผลผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรและลูกค้าได้เพิ่มขึ้น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งตรงกับความต้องการขององค์กรยังสามารถช่วยองค์กรลดโอกาสในการลาออกหรือลดภาระในการฝึกอบรมและพัฒนาบางส่วนได้อีกด้วย ทั้งนี้เพราะขีดความสามารถเชิงสมรรถนะช่วยจับคู่ความสามารถของบุคลากรกับงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการทำงานย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและในขณะเดียวกันความสามารถเชิงสมรรถนะบางตัวพัฒนาได้ยากหรือใช้เวลานานมากในการพัฒนา ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคคลที่มีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่องค์กรต้องการตั้งแต่แรกจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการก่อนในขั้นแรกมากกว่าการรับใครก็ได้เข้ามาและต้องมาฝึกอบรมหรือพัฒนาในภายหลัง (Caldwell and O'Reilly, 1990) ในการนำความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา นั้น องค์กรควรต้องพิจารณาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานหลายด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Jaridan, 1998; Rowe, 1995; Roberts, 2004) แต่จะพิจารณาว่าตำแหน่งใดจะต้องมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านใดบ้างนั้นต้องขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับ โดยหากเป็นตำแหน่งบริหาร องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งบริหารที่เพื่อมั่นใจได้ว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารและนำพาทีมและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการได้ และหากเป็นผู้สมัครในตำแหน่งหน้าที่งานอื่นๆ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะตามหน้าที่ประกอบด้วย (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551) ทั้งนี้องค์กรควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครอย่างเป็นระบบ เนื่องจากว่าถึงแม้ว่าผู้สมัครจะไม่ได้ร่วมงานในตำแหน่งงานที่องค์กรเปิดรับในปัจจุบัน แต่ในอนาคตองค์กรอาจมีความต้องการและสามารถเรียกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามกำหนดมาเข้ารับการคัดเลือกได้ (Nankervis, Compton and Baird, 2005)

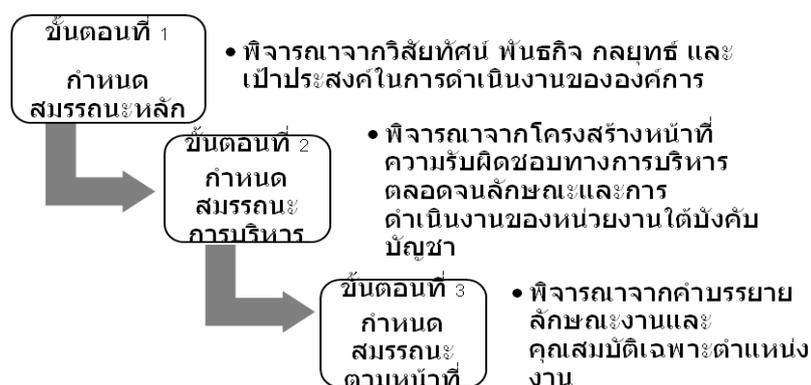
## แนวปฏิบัติเมื่อพิจารณาระบบขีดความสามารถมาใช้ในการสรรหาและการคัดเลือก

อันดับแรกองค์กรต้องทำการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่พึงให้ทรัพยากรบุคลากรทุกคนมี ซึ่งการกำหนดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักนี้้องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้สมัครซึ่งต้องสอดคล้องกับทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักจึงเป็นเป็นคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งสูงสุดไปจนถึงตำแหน่งระดับล่างสุด

อันดับถัดมาองค์กรควรทำการกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารในหน่วยย่อยต่างๆ เพื่อความสอดคล้องและสนับสนุนต่อเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหารนี้มีไว้สำหรับผู้บริหารหน่วยงานเฉพาะด้านขององค์กร ซึ่งในแต่ละหน่วยอาจมีลักษณะการทำงานและการบริหารที่สอดคล้องกัน

ลักษณะการบังคับบัญชาที่ต่างกัน ทั้งนี้สมรรถนะที่ถูกกำหนดขึ้นจะเริ่มมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละสายงานบริหาร ดังเช่นหากเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารในสายการผลิตหลักขององค์กร ก็จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถเชิงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ควบคุม และบริหารงานด้านการผลิตขององค์กร ในขณะที่ผู้บริหารงานฝ่ายสนับสนุนก็ต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารงานที่ช่วยสนับสนุนการทำงานหลักของฝ่ายผลิตในองค์กรให้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ เป็นต้น

อันดับที่สาม องค์กรควรทำการสำรวจหน้าทำงานของตำแหน่งงาน โดยจะต้องเริ่มที่การวิเคราะห์งานโดยรวบรวมข้อมูลหลักที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมงานหลัก ขั้นตอนการทำงาน ผลที่คาดว่าจะได้รับจากงาน และรวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานนั้นๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานได้ โดยสมรรถนะตามหน้าที่งานนี้จะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงานของบุคคลนั้นๆ ที่ต้องปฏิบัติในองค์กร อย่างไรก็ตามองค์กรไม่ควรมีความจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์งานในทุกครั้งเมื่อต้องการเปิดรับสมัครงานเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ เนื่องจากว่าเมื่อคนออกจากงานนั้นไป สมรรถนะต่าง ๆ ของงานเดิมที่เคยวิเคราะห์ไว้แล้วสามารถนำมาใช้ได้ การวิเคราะห์งานและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในงานหนึ่ง ๆ จะดำเนินต่อไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่งานต้องมีการปรับเปลี่ยนไป ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเพื่อการสรรหาและคัดเลือกดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเพื่อการสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อองค์กรได้มีการวิเคราะห์ความต้องการด้านสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรต้องมีการระบุสมรรถนะดังกล่าวไว้อย่างชัดเจนเมื่อประกาศรับสมัครตำแหน่งงานว่าง เนื่องจากเป็นด่านแรกในการได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการก่อนผ่านเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไป นอกจากนี้ประโยชน์ของการกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรมาร่วมงานกับองค์กรนั้น จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์แหล่งสรรหางาน (Source analysis) ได้เหมาะสม ช่วยป้องกันการตีความในใบสมัครงานที่จะทำให้ได้คนไม่เหมาะสมเข้ามาในใบสมัครหรือช่วยลดความเสียหายจากการสรรหาคัดเลือกคนที่ขาดคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน โดยเอกสารหรือแบบฟอร์มการสมัครดังกล่าวควรมีทั้งแบบฟอร์มกลางที่รวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ประเมินขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) และควรมีแบบฟอร์มต่างหากสำหรับวัดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีเฉพาะในแต่ละตำแหน่งงาน (Functional Competency) อย่างไรก็ตามสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดสมรรถนะคือ การระบุคำนิยามหรือขอบเขตของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ กล่าวคือต้องระบุพฤติกรรมที่

เป็นความสามารถที่คาดหวังในการทำงานตำแหน่งนั้น ๆ อย่างชัดเจน และตำแหน่งที่ต่างกันอาจมีช่องทางในประชาสัมพันธ์สรรหาและวิธีการคัดเลือกผู้สมัครที่แตกต่างกันได้ ตัวอย่างเช่น หากองค์การต้องการผู้ประสานงานกับลูกค้าต่างประเทศซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ช่องทางการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่เหมาะสมควรจะช่วยให้ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวเข้าถึงประกาศฉบับนี้ได้ ทางองค์การอาจจะพิจารณาประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานดังกล่าวในหนังสือพิมพ์ธุรกิจภาษาอังกฤษ แทนที่จะเป็นหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นในประเทศเพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะตามที่ต้องการองค์การเป็นต้น กล่าวได้ว่าการเลือกช่องทางการสรรหาเป็นการคาดการณ์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของผู้สมัครในระดับหนึ่งขององค์การ

ขั้นตอนต่อมาคือขั้นตอนในการคัดเลือกผู้สมัคร ในกรณีที่มีผู้สมัครจำนวนมากที่สนใจและประสงค์จะสมัครเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ประกาศไว้ หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ คัดกรองผู้ที่มีสิทธิ์เข้ามารับการคัดเลือก โดยจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นและจัดให้มีการทดสอบขีดความสามารถเชิงสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร การนำเกณฑ์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจึงเป็นแนวคิดที่ช่วยคัดเลือกผู้สมัครที่ถูกเชื่อว่าเป็นผู้มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุดตามคุณสมบัติหรือขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งที่เปิดรับได้ สำหรับในกรณีที่มีผู้สมัครจำนวนไม่มากแต่องค์การมีความจำเป็นต้องจ้างผู้สมัครตามตำแหน่งที่เปิดไว้เพื่อให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแบบเร่งด่วน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบระหว่างขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่คาดหวังตามตำแหน่งงานและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจริงที่เป็นผลจากการทดสอบผู้สมัครเพื่อใช้วางแผนการพัฒนาทักษะ ความรู้หรือความสามารถที่ขาดไปของพนักงานที่ได้รับคัดเลือกมาก่อนในภายหลังได้

สำหรับขั้นตอนในการคัดเลือกผู้สมัครโดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะนั้น องค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพิจารณาจากข้อมูลในใบสมัคร การสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ การทดสอบขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ และอื่น ๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถือว่าช่วยให้องค์การได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการคัดกรองผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานได้ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่ใช้ในการคัดเลือกนั้น อาจมีปัจจัยหลายประการที่ต้องพิจารณา เนื่องจากเกณฑ์ วิธีการหรือมาตรฐานการคัดเลือกพนักงานจากบริษัทหนึ่งไม่สามารถนำมาใช้กำหนดมาตรฐานเกณฑ์ วิธีการหรือมาตรฐานในการคัดเลือกที่ดีที่สุดของอีกบริษัทหนึ่งได้

การออกแบบใบสมัครที่ดีจึงควรจะพิจารณาถึงประเด็นด้านขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักที่ผู้สมัครสามารถแสดงออกมาได้ด้วย เมื่อทราบคุณสมบัติพื้นฐานของผู้สมัครจากใบสมัครแล้วฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอาจจะต้องช่วยผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ประเมินค่าคะแนนจากคำตอบที่ได้ในใบสมัครเทียบกับประเด็นขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลักก่อนที่จะพิจารณาเชิญผู้สมัครที่สนใจมาสู่ขั้นตอนการคัดเลือกในขั้นถัด ๆ ไป ตัวอย่างการสรุปคุณสมบัติของผู้สมัครที่ได้จากการใบสมัครที่ออกแบบโดยยึดเกณฑ์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ “คุณณรงค์เป็นผู้สมัครตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศเครือข่าย สำเร็จการศึกษาด้วยระดับคะแนนที่สูงมากจากสาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ มีประสบการณ์ในการทำงานด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในบริษัทแห่งหนึ่งมาเป็นเวลา 3 ปี งานที่เคยรับผิดชอบเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะหลาย ๆ ทักษะ ภายในเวลาเพียง 1 ปี คุณณรงค์สามารถทำโครงการหลาย ๆ โครงการและได้รับการปรับตำแหน่งเลื่อนขั้นให้เป็นหัวหน้าฝ่ายสถาปัตยกรรมองค์การคอมพิวเตอร์ คุณณรงค์มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับตัวเองว่าการทำงานในอาชีพนี้เป็นสิ่งที่เขาชอบและถึงงานจะมีความยากหรือท้าทายใหม่ๆ ก็ไม่ทำให้เขารู้สึกเหนื่อย สำหรับลักษณะงานที่คุณณรงค์ทำอยู่คุณณรงค์อธิบายว่าหน้าที่ความรับผิดชอบหลักคือต้องติดต่อกับ

ลูกค้าตลอดเวลา และต้องคำนึงเสมอว่าลูกค้าสำคัญที่สุด ตนจะพบปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าตลอดเวลา บ่อยครั้งต้องเข้าไปศึกษาข้อมูลใหม่ๆ และอีกหน้าที่หนึ่งคือสอนงานให้กับลูกน้องโดยเน้นให้เขาฝึกลงมือปฏิบัติและลองแก้ปัญหาด้วยตัวเองก่อน” จากตัวอย่างผลสรุปข้างต้นแสดงว่าการออกแบบใบสมัครที่ดีทำให้ผู้ประเมินใบสมัครสามารถระบุได้ว่าผู้สมัครงานน่าจะมีสมรรถนะเบื้องต้นด้านใดบ้าง ดังนี้

**ตารางที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)**

| แนวทางการวิเคราะห์   | ข้อมูลจากใบสมัคร   |
|--|--|
| ผู้ประเมินใบสมัครอาจจะพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่าผู้สมัครงานในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศเครือข่าย ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และอาจจะพิจารณาต่อไปในใบแสดงผลการเรียนเกี่ยวกับผลการเรียนในรายวิชา ระบบสารสนเทศเครือข่ายเพื่อตรวจสอบความรู้เบื้องต้น อย่างไรก็ตามผลการเรียนที่ดี อาจจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะพิจารณาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการเรียน และ ความรับผิดชอบดังกล่าวส่งผลต่อผลคะแนนที่สะท้อนไปถึงคุณภาพของความรู้ของผู้สมัคร | “คุณณรงค์เป็นผู้สมัครตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศเครือข่าย สำเร็จการศึกษาด้วยระดับคะแนนที่สูงมากจาก สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ และมีประสบการณ์ในการทำงานตรง” |

**ตารางที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)**

| แนวทางการวิเคราะห์   | ข้อมูลจากใบสมัคร  |
|--|---|
| ผู้ประเมินใบสมัครอาจจะพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่าการ ทำงานด้านระบบเครือข่ายในบริษัทคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง มาได้ถึง 3 ปี ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความสามารถที่จำเป็น หลาย ๆ ทักษะในงานด้านระบบเครือข่ายและสารสนเทศ ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เขาสมัครก็เป็นได้ | “คุณณรงค์มีประสบการณ์ในการทำงานด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในบริษัทแห่งหนึ่งมาเป็นเวลา 3 ปี งานที่เคย รับผิดชอบเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้และทักษะเฉพาะหลาย ๆ ทักษะ” |

**ตารางที่ 3 แรงจูงใจ (Motive)**

| แนวทางการวิเคราะห์  | ข้อมูลจากใบสมัคร   |
|---|--|
| ผู้ประเมินใบสมัครอาจจะพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่าผู้สมัครที่เคยได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระยะเวลาที่ ปฏิบัติงานระยะสั้น น่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูงจนกระทั่งมีผลการ ทำงานที่ได้รับการยอมรับหรือการขึ้นเงินเดือนเป็นที่ประจักษ์ | “ภายในเวลาเพียง 1 ปี คุณณรงค์สามารถทำโครงการหลาย ๆ โครงการและได้รับการปรับตำแหน่งเลื่อนขั้นให้ เป็นหัวหน้าฝ่ายสถาปัตยกรรมองค์การคอมพิวเตอร์” |

**ตารางที่ 4 มุมมองเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept)**

| แนวทางการวิเคราะห์  | ข้อมูลจากใบสมัคร   |
|---|--|
| ผู้ประเมินใบสมัครอาจจะพิจารณาในเบื้องต้นว่าคุณ ณรงค์เป็นคนที่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง รัก และมีความสุขกับงานที่เขาปฏิบัติอยู่และพร้อมจะฝ่าฟันกับอุปสรรคเล็ก ๆ น้อย ๆ | “คุณณรงค์มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับตัวเองว่าการทำงานในอาชีพนี้เป็นสิ่งที่เขาชอบและถึงงานจะมีความยากหรือท้าทาย ใหม่ๆ ก็ไม่ทำให้เขารู้สึกเหนื่อย” |

## ตารางที่ 5 มุมมองเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล

| แนวทางการวิเคราะห์   | ข้อมูลจากใบสมัคร   |
|--|--|
| ผู้ประเมินใบสมัครอาจจะพิจารณาในเบื้องต้นได้ว่าคุณธรรมคืเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะระหว่างบุคคลดี เพราะต้องใช้ความสามารถนี้ในการติดต่อกับลูกค้า ผู้งานมุ่งแก้ปัญหา และภาวะผู้นำจากข้อมูลด้านล่าง | “คุณณรงค์อธิบายว่าหน้าที่ความรับผิดชอบหลักคือต้องติดต่อกับลูกค้าตลอดเวลา และต้องคำนึงเสมอว่าลูกค้าสำคัญที่สุด ตนจะพบปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าตลอดเวลา บ่อยครั้งต้องเข้าไปศึกษาข้อมูลใหม่ๆ และอีกหน้าที่หนึ่งคือสอนงานให้กับลูกน้องโดยเน้นให้เขาฝึกทำลงมือปฏิบัติและลองแก้ปัญหาด้วยตัวเองก่อน” |

สำหรับแบบฟอร์มหรือคู่มือแบบประเมินขีดความสามารถเชิงสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ที่อยู่ในมือผู้ประเมินนั้นควรระบุและกำหนดหลักฐานที่องค์การต้องการเพื่อให้ผู้สมัครได้มีโอกาสแสดงคุณลักษณะในแต่ละด้านให้ชัดเจนและควรกำหนดระดับคะแนนที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่นระดับความสามารถอาจจะมีคะแนนตั้งแต่ 1 -5 โดยคะแนน 1 หมายถึงผู้สมัครมีสมรรถนะด้านนี้น้อยที่สุด (โดยต้องระบุด้วยว่าวัดจากอะไร) และ คะแนน 5 หมายถึงผู้สมัครมีหรือสามารถแสดงสมรรถนะด้านนี้ได้ชัดเจนมากที่สุด (โดยต้องระบุด้วยว่าวัดจากอะไร) เป็นต้น โดยการประเมินความสามารถในแต่ละข้ออาจจะมีวิธีการตรวจสอบที่แตกต่างกัน เช่น การสัมภาษณ์และให้เล่าเรื่อง การตรวจสอบแฟ้มสะสมผลงาน การทดสอบ หรือการให้ผู้สมัครแสดงความสามารถดังกล่าวให้ดู เป็นต้น

เมื่อผู้สมัครได้รับคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานในหน่วยงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ยังสามารถใช้ข้อมูลจากขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่มีอยู่ในการวิเคราะห์กลยุทธ์หรือแนวทางการรักษาบุคลากรได้ ซึ่งโดยปกติองค์การส่วนใหญ่ก็มักจะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสุขในที่ทำงานของทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถรักษาพนักงานได้คือการพัฒนาอนาคตและสายอาชีพของพนักงานภายใน เนื่องจากทรัพยากรบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ในตำแหน่งเดิม ๆ เป็นระยะเวลาอันยาวนานและทราบว่าตนเองไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้จะเริ่มมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง การวางแผนและพัฒนาสายอาชีพของพนักงานโดยพิจารณาจากขีดความสามารถเชิงสมรรถนะก็จะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดเตรียมแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ที่พนักงานจำเป็นต้องมีให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งถูกคาดหวังว่าผู้ที่จะถูกปรับตำแหน่งขึ้นย่อมต้องมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้นด้วย การเตรียมการดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้พนักงานพร้อมต่อการปรับตำแหน่งแล้ว ยังส่งผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของเขาซึ่งก็เป็นวิธีหนึ่งในการช่วยรักษาทรัพยากรบุคลากรให้มีความสุขอยู่กับองค์การได้อีกวิธีหนึ่งนั่นเอง

นอกจากนี้ในหลาย ๆ ครั้ง ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักการทั่วไปคือการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำรายการขีดความสามารถเชิงสมรรถนะพร้อมทั้งเกณฑ์ระดับของความสามารถต่าง ๆ ตามตำแหน่งงานหรือที่ได้มีการตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นของทรัพยากรบุคลากรแต่ละคนมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของเขาตลอดปีที่ผ่านมา ผลของการพิจารณาสามารถแบ่งเป็นเกรดหรือสัดส่วนเพื่อนำไปสู่การประเมินผลให้ความดีความชอบ เพิ่มเงินเดือนเลื่อนขั้นต่อไป โดยการใช้เกณฑ์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการประเมินผลความสามารถของทรัพยากรบุคลากรนั้นถือได้ว่าได้รับการยอมรับและถูกใช้ในองค์การประสิทธิภาพสูงหลายองค์การ ทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน เนื่องจากช่วยให้ทรัพยากรบุคลากรขององค์การสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้น

และระยะยาวในการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนช่วยให้เกิดการโปร่งใสในกระบวนการพิจารณาและลดความลำเอียงหรืออคติที่เกิดจากการประเมินโดยผู้ประเมินเพียงลำพังอย่างที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีตได้อีกด้วย

ในปัจจุบันมีหน่วยงานที่นำเอาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย อาทิ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้มีการนำเอาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในส่วนราชการเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2521 (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2556) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นอกจากนี้องค์การภาคเอกชน อาทิเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่อย่างปูนซิเมนต์ไทย ก็ได้มีการนำเอาระบบขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกอย่างเต็มรูปแบบภายใต้แนวคิดการหาและสร้าง “คนเก่ง-คนดี” ขององค์การเป็นต้น (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2551) สำหรับแนวทางในการประยุกต์ใช้แนวคิดและแนวทางการนำขีดความสามารถเชิงสมรรถนะมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสายอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้เขียนจะนำมาเสนอในบทความอื่น ๆ ในโอกาสถัดไป

การพัฒนาและประยุกต์ใช้ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะถือเป็นแนวคิดในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคลากรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารและการจัดการสมรรถนะนั้นเป็นบทบาทหน้าที่ซึ่งถูกคาดหวังของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ถือเป็นด่านแรกในการได้มาซึ่งทรัพยากรบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคลากรจึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทางในการสรรหาและวิธีการคัดเลือกผู้สมัครที่ยึดหลักความสามารถเชิงสมรรถนะ ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะยังมีประโยชน์ในการบริหารและพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ อาทิเช่น การพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและนำแนวคิดการจัดการขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะสูงที่สร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

## เอกสารอ้างอิง

- สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced scorecard*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน). (2551). *ร่วมงานกับเอสซีจี*. วันที่ค้นข้อมูล 10 พฤษภาคม 2558, เข้าถึงได้จาก [http://www.scg.co.th/th/06career\\_scg/03\\_internship\\_trainee\\_blog.html](http://www.scg.co.th/th/06career_scg/03_internship_trainee_blog.html).
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2556). *แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558* วันที่ค้นข้อมูล 11 เมษายน 2558, เข้าถึงจาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20menu/stagic/strategy%2002.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20menu/stategic/strategy%2002.pdf).
- Barrelt, G.V. and Depinet, R.L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46, 1012-1024.

- Caldwell, D.F. and O'Reilly, C.A. III. (1990). Measuring job-person fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Dubois, D. and Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. USA: Daries-Black.
- Jaridan, M, (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Elsevier*, 31(1), 60-71.
- King, A.W., Fowler, S.W. and Zeithaml, C.P. (2011). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management*, 15(2), 95-106.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Nankervis, A., Compton, R., & Baird, M. (2005). *Human Resource Management: Strategies and Processes*. (ed. 5). Southbank, Vic: Thomson Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (Ed 8). UK: McGraw-Hill Irwin.
- Roberts, G. (2004). *Recruitment and selection: a competency approach*. British: The Cromwell Press, Wiltshire.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27(11), 12-17.
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston: Harvard Business Review Press.