



การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Application of Competencies for Human Resources Development

ฉัตรมงคลศักดิ์ สุธรรมดี *

จินตกานต์ สุธรรมดี **

บทคัดย่อ

“มนุษย์” ถูกมองเป็นสินทรัพย์ทางการบริหาร ที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ บนความเชื่อว่ามนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้โดยผ่านระบบการสรรหาคัดเลือก และพัฒนามนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงก่อให้เกิดกระบวนการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีพัฒนาการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น เช่น รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ที่สามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ 3) การประเมินผลงาน 4) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 5) พัฒนาบุคลากรรายบุคคล 6) การโยกย้าย การเลิกจ้าง และ 7) การเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการทราบสมรรถนะของแต่ละคน แต่ละตำแหน่งจะทำให้องค์การสามารถพัฒนาบุคคลได้ง่ายและเหมาะสม รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดสมรรถนะ เป็นฐานจึงสามารถประยุกต์ใช้โดยนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง แนวคิดสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากแนวคิดสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการทำงานในองค์การให้สำเร็จต่อไป

ABSTRACT

"Human" is seen as a valuable asset management in most organizations on the assumption that humans can add value to the organization through the recruitment, selection, development and human performance. Therefore, there are various more complex formats of development of human resources. The competency-based human resource development can be carried out through the following activities : 1) the recruitment and selection. 2) Preparation of training routes. 3) Appraising performance 4) Preparation of a career path. 5) Individualized development 6) Migration 7) Dismissal and promotion. Therefore, classification and knowledge of the individually specified competencies for each position will assist organizational development easily and affordably. The competency-based human resource management model can incorporate the principles of quality management cycle well known as PDCA, applying them into the planning of human resources, which must take into account the concept of performance (Competency) of each person, including the ability to track and evaluate

* อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

** อาจารย์ สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

the work, based on the concept of performance (Competency). The result of the undertaking is brought about to improve the functioning of the organization toward further success.

คำสำคัญ : สมรรถนะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Keywords : Competency, Human Resource Development

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ ยากต่อการเปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 17) การมีทรัพยากรมนุษย์ที่อุดมไปด้วยความรู้ทักษะ ความสามารถที่พร้อมจะต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่จะต้องการทุกแห่งต้องการอีกทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ได้มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมนุษย์มีมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรการณ สามโกเศศ. 2542 : 6)

จุดเริ่มต้นของแนวคิดสมรรถนะมีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะมีความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดังนั้น การนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นจากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland. (1999) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มี

ความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) จุดเชื่อมที่สำคัญคือ McClelland ได้รับการติดต่อให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. 2548 : ก) จนกระทั่งในปี 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วย ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มีได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone. 1999) แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมาก และมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้



แนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นได้เริ่มต้นในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจนนิตยสารFortune ฉบับเดือนกันยายนปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System-SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : ก)

ดังนั้น การศึกษาการประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละ

คนจะมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ในโลกยุคการแข่งขัน

ความหมาย และความสำคัญของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า

Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ชี้ความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : ก) ใช้คำว่า สมรรถนะ แทนคำ Competency ส่วนสภากัญญา รัชมิธรรมโชติ (2548 : ก) และอาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548) ใช้คำ Competency เช่นเดียวกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : ข) ซึ่งได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า Competency ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้คำว่าสมรรถนะ ที่หมายถึงความสามารถ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่าความสามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1999) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานเป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้ Parry, Scott B. (1997) นิยาม

คำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2548 : 48) อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

โดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนจะมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของสมรรถนะ

จากการศึกษาความหมายและขอบข่ายของสมรรถนะพบว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และต้องการหลายประการ ซึ่งนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะเอาไว้ เช่น David C. McClelland (อ้างถึงใน เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. 2553) สมรรถนะนั้น มีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก ประเมินและพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ที่ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม โดยช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามต้องการต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้

สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัด 6 หลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ตามตัวชี้วัด 6 หลัก แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

นอกจากนี้สมรรถนะยังช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์การ หล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์การให้เป็นสมรรถนะขององค์การ

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับเอนกลา สุธินันท์ (2548) ที่กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะ ว่าเป็นแนวทางการคัดเลือก พัฒนา โยกย้ายบุคลากรเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลงานของบุคลากรในองค์การ ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน และเป็นแนวทางในการนำไปใช้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และสิมา สีมานนท์ (2553) ยังกล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า ช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเข้มแข็งเอาใจจริงเอาใจในงาน มีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ บุคลากรมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์การ บุคลากรมีความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในความสำเร็จ และมีความรู้ลึกรู้รอบรู้หนวไปด้วยเมื่อองค์การมีปัญหา

Dave Ulrich (อ้างถึงใน สิมา สีมานนท์. 2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะดังนี้ ช่วยดึงดูดเพิ่มแรงจูงใจ รักษาไว้ซึ่งคนเก่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคลและองค์การได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมและเข้าถึงคุณค่าหลักขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว บุคลากรมีความรับผิดชอบสูง ที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุดทุกคนทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจนเกิดพลัง ทำให้ทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องยึดยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางในการทำงานอย่างมีเอกภาพ ทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานทั้งเนื่องงานและวิธีการทำงานจนกลายเป็นนวัตกรรมใหม่

จากหลากหลายความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์การ ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์การได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์การมี

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกัน ร่วมกันสร้างงาน ผลงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

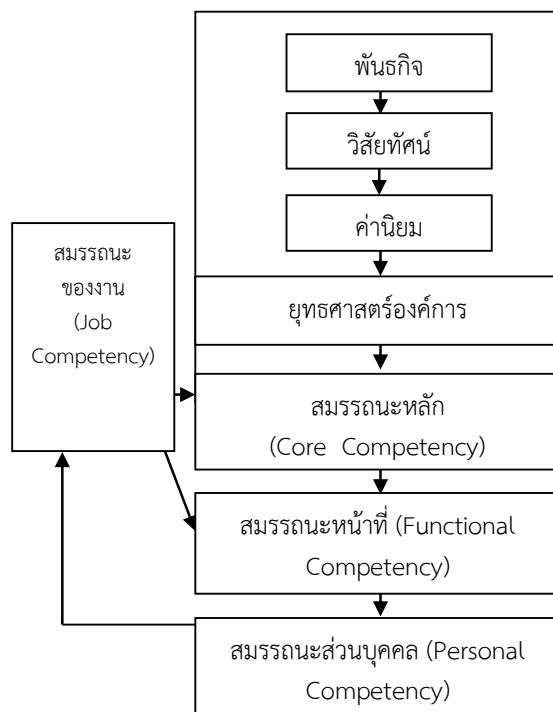
1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่นทักษะการอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และก่อให้เกิดสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer และ Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547 : 62, สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 : 50-51, 58-59) ในการกำหนด

สมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ 1



ภาพ 1 แนวทางการกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้อง ไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกันโดยมุ่งไปสู่สมรรถนะในหน่วยที่เล็กและมีความสำคัญเช่นกันคือสมรรถนะระดับบุคคล

การนำสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลจากการนำสมรรถนะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้ (ขจรศักดิ์ ศิริมัย. 2555)

1. นำมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เพื่อให้ได้คุณสมบัติของผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการคัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงาน/พนักงานให้ตรงกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานทำให้เป็นแบบแผนเหมือนกันทั้งองค์กร

2. นำมาใช้เพื่อพัฒนาการจัดการเส้นทาง career นำเอาข้อมูลของสมรรถนะที่หาได้ทำการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อทำการวางแผนเส้นทาง career สร้างหลักสูตรอบรมเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในระดับความคาดหวัง (Expectation) ขององค์กรหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สูงขึ้น

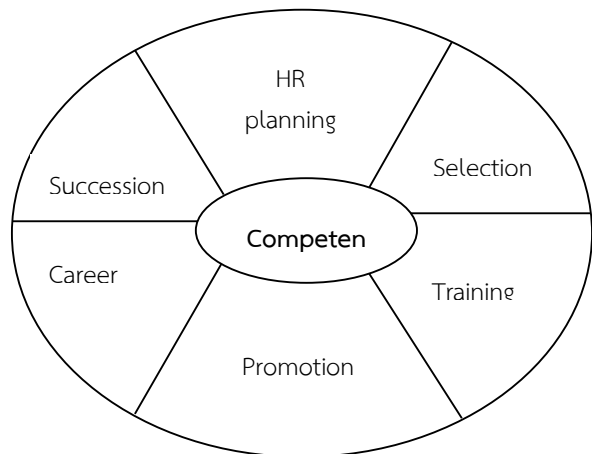
3. การประเมินผลงาน (Performance Management) เพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานโดยการพิจารณาระดับสมรรถนะของพนักงาน หากอยู่ในเกณฑ์หรือระดับความคาดหวังของบริษัทก็สามารถพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

4. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เมื่อสามารถหาสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว สามารถทราบถึงความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งต่าง ๆ ของสายอาชีพนั้น ทำให้พนักงานสามารถเตรียมตัวในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

5. พัฒนาศักยภาพรายบุคคล (Individual Development) ข้อมูลสมรรถนะหลังจากทำการประเมินจะทำให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนว่าคนไหนที่จำเป็นต้องเสริมความรู้ความสามารถในส่วนใดเพื่อทำให้พนักงานคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างและเหมาะสม. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

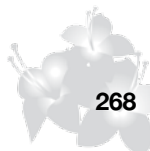
(Performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะ ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะ เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป แสดงรายละเอียดดังภาพ 2



ภาพ 2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปผล

การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยมุ่งให้ความสนใจการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลโดยยึดแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) วิถีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดสมรรถนะไปสู่การประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ จะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์กรดังที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) มีความเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาระดับพนักงาน ระดับผู้บริหารและระดับองค์การ กล่าวคือด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่า มีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐาน



ในองค์กร สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเรามีมาตรฐานกลางร่วมกัน ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร คือ ทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่า เป้ามาตรฐานเดียวกันลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์กรคือทำให้องค์กรมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคลผลการประเมิน มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์กรมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์กรได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเขาทำงาน โดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรได้การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กรมีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจใช้ใน

การบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์กรการพัฒนาบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทน และใช้ในระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กรการค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไป เมื่อเกิดสมรรถนะบุคคล แล้วผลที่เกิดขึ้นต้องการ คือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือกเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กร สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ผลสุดท้ายก็คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหา และการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

รายการอ้างอิง

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ**. บริษัทโกบอล คอนเซิร์น จำกัด. กรุงเทพฯ. ขวรงค์ ศิริมย์. (2555). [ออนไลน์]. **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**. [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2555]. จาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลัก**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- วรารณ สามโกเศศ. (2542). **โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี**. กรุงเทพฯ : มติชน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สีมา สีมานนท์. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะองค์กร**. มติชน. 23 พฤศจิกายน 2553.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย COMPETENCYBASEDLEARNING**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิญญู. (2547). **แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง**. Chulalongkorn Review. 16 (ก.ค. - ก.ย.) : 57 - 72.
- อาภรณ์ ภูวพิพันธ์. (2548). **Competency dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



อเนกलग สุทธินันท์. (2548). แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่ม ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างได้ผล.
กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.

McClelland, David C. (1999). (Online). “**Identifying Competencies with Behavioral-event interviews**”. Psychological Science, 9(5). [Retrieved December 11, 2005].
from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm.

Parry, Scott B. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.

Spencer, LM. and Spencer, SM. (1993). (Online). **Competence at Work : Models for Superior Performance**. Retrieved December 11, 2005. from www.joe.org/joe/1999december/iw4.html

Spencer, LM. and Spencer, SM. (1993). (Online). **Competence at Work : Models for Superior Performance**. Retrieved December 11, 2005. from

