

## แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

### Guideline for Enhancing Organization Capability Adhere to Development of Human Resource Competency

ปิยะดา พิศาลบุตร (Piyada Bhisalbutra)<sup>\*</sup>

จิรวรรณ คงคล้าย (Jirawan Kongklay)<sup>\*\*</sup>

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (Chalermchai Kittisaknawin)<sup>\*\*\*</sup>

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนวทางในการสร้างรูปแบบหรือโมเดลที่จะเพิ่มสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งในบทความนี้แบ่งสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะตามตำแหน่งงาน สำหรับแผนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การพัฒนาระบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์การ 2) การสำรวจและวิเคราะห์สมรรถนะ ของบุคลากร 3) เสนอแนะแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรที่แต่ละองค์การต้องการจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนหรือของหน่วยงานในองค์การ จึงควรมีการกำหนดน้ำหนักหรือความสำคัญของสมรรถนะแต่ละด้านด้วย เพื่อให้การเพิ่มขีดความสามารถ ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** เพิ่มขีดความสามารถ องค์การ สมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์

---

<sup>\*</sup> สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
Management, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

<sup>\*\*</sup> สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

<sup>\*\*\*</sup> สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Public Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University

## Abstract

This article aims to propose the guideline for improving the organization capability adhere the competency of human resource, by approaching the HR management theory. From the literature review integrate with HR theory, we divided human resource competency into 3 types as follow: core competency, managerial competency and functional competency. The plan proposed for increasing capability to the organization consisted of 3 steps as follow: 1) developing the competency which conform to vision, mission, goal and objective of organization. 2) perform the survey and analysis the human competency by comparing competency from data study with the desired competency 3) propose the program in developing the human resource competency. Different organization requires different human competency depend on the type of industry, objective and goal of each organization, hence human resource competency in each groups need to be weighted. These would increase the organization capability effectively and response to the organization requirements.

**Keywords:** Enhancing Capability Organization Competency Human Resource

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจในเศรษฐกิจยุคใหม่ ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาธุรกิจของตนให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ ลักษณะของเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่ มีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น ลักษณะตลาด ขอบเขตการแข่งขัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่

| เศรษฐกิจเก่า                        |                     | เศรษฐกิจใหม่       |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|
| ลักษณะตลาด                          | เสถียร              | พลวัต              |
| ขอบเขตการแข่งขัน                    | ระดับชาติ           | ระดับโลก           |
| รูปแบบองค์กร                        | ระดับชั้นเชิงราชการ | เครือข่ายการทำงาน  |
| ปัจจัยที่ผลักดันการเจริญเติบโต      | ทุนและแรงงาน        | นวัตกรรมและความรู้ |
| ที่มาของการได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ | ต้นทุนต่ำ           | คุณภาพ             |
| ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ          | โดดเดี่ยว           | พันธมิตรและร่วมมือ |

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (ม.ป.ป.)

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง บางธุรกิจอาจจะได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรไปบ้างแล้ว สำหรับองค์กรหรือธุรกิจที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจให้เข้าสู่เศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนถ่ายการดำเนินธุรกิจจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่ เพื่อให้ธุรกิจของตนสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนถ่ายธุรกิจจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเหนือความสามารถธรรมดา หมายความว่าต้องเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะจำเพาะมิใช่เพียงทำงานได้ตามหน้าที่เท่านั้น การที่องค์กรต้องมีหรือได้บุคลากรที่มีลักษณะพิเศษ ก็เพื่อมาขับเคลื่อนองค์กรจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่ให้เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยอาศัยทฤษฎีการเพิ่มสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์

การเพิ่มขีดความสามารถ (Capability) ขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพัฒนาคน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Material and Machines) และการจัดการ (Management) วิธีที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้กันทั่วไปคือ การพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการและการพัฒนา บุคลากรขององค์กร แต่การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งสามารถหาซื้อได้จะใช้เวลาไม่นานแต่คู่แข่งก็สามารถตามทันได้ในระยะเวลาไม่นานเช่นเดียวกัน เช่น ใช้เวลาเพียง 1 ถึง 2 ปีเท่านั้น การพัฒนาบุคลากรอาจต้องใช้เวลามากกว่ามากแต่คู่แข่งต้องใช้เวลานานมาก อาจจะใช้เวลา 1 ถึง 10 ปี จึงจะตามทัน นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนกว่าด้วย เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะหรือสมรรถภาพ (Competency) ของบุคลากรซึ่งรวมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนแผนการ สืบทอด ตำแหน่งงาน มีระบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศและของโลก

เมื่อกล่าวโดยสรุป ขีดความสามารถขององค์กร (Capability) ไตจะสูงหรือต่ำแค่ไหนขึ้นอยู่กับสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร และความสามารถในการตอบสนองต่อการผลิตหรือให้บริการขององค์กรนั้น สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอาจจะติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือเป็นพรสวรรค์ อาจจะเกิดจากประสบการณ์การทำงานและอาจเกิดจากการพัฒนาขึ้นภายหลัง จากการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพิ่มเติม

## 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Capability) และสมรรถนะ (Competency)

1.1 ขีดความสามารถ หมายถึง ระดับความสามารถของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น ฝ่ายแผนหรือของตัวองค์กรเอง เกิดจากผลการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานขององค์กรหรือของบุคลากรทุกคนในองค์กรนั้น กล่าวคือหน่วยงานหรือองค์กรที่มีขีดความสามารถสูงจะต้องสามารถบริหารการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ (Nick, 2013)

**1.2 สมรรถนะ** หมายถึง ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนในการทำงาน เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ สมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนอาจจะติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือเป็นพรสวรรค์ อาจจะเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานหรืออาจเกิดจากการพัฒนาขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรม และการศึกษาเพิ่มเติม

McClelland (1970) อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2549, น.25) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งช่วยผลักดันให้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สูงกว่าบุคคลอื่นหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้

Boyatzis (1982, p.58) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ บทบาททางสังคมและความรู้ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน สูงกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) ให้คำนิยามของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะช่วยผลักดันให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ลักษณะพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วยแรงจูงใจ อุปนิสัย ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

Anthony et al. (1996) กล่าวว่าสมรรถนะคือความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับงานรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และอุปนิสัย (Trait) ส่วนบุคคล

David D. Dubois and William (2004) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นลักษณะของบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

HAY group (2004) บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรระดับโลกให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่สามารถปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) นิยามความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือการทำที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียอดประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ

อาจสรุปความหมายของสมรรถนะจากคำกล่าวและคำจำกัดความของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากพรสวรรค์ ประสบการณ์ในการทำงานหรือพัฒนาขึ้นเองจากการฝึกอบรมหรือการศึกษาเพิ่มเติม

## 2. ผลการพัฒนาการสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืนมากกว่าการพัฒนาด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี Rylatt and Lohan (1995) ได้สรุปประโยชน์ของสมรรถนะที่มีต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในด้านต่างๆ

ต่อไปนี้เป็น 1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) 3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessments) 4. ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) 5. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 6. ด้านการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร (Employee Retention) และด้านประโยชน์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Benefit)

### 3. ประเภทและวิธีวัดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

#### 3.1 ประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1993) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือสมรรถนะขั้นพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก (Threshold Competencies) และสมรรถนะขั้นแตกต่าง (Differentiating Competencies) โดยที่สมรรถนะพื้นฐานเป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ที่บุคลากรทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมีการทำงานโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) และทักษะ (skill) ส่วนสมรรถนะขั้นแตกต่างเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีผลงานดีกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือดีกว่าบุคลากรอื่นๆ กล่าวคือต้องใช้สมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและคุณสมบัติส่วนตัวเพื่อจะให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ Gary and Prahalad (1994) ให้ความหมายของสมรรถนะหลักว่าเป็นความสามารถหลักของบุคคล ประกอบด้วยความรู้พื้นฐาน ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะตำแหน่งงาน (Functional Competency)

สมรรถนะหลักของบุคลากร หมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสะท้อนความต้องการขององค์กรที่มีต่อบุคลากรทุกคนในเรื่องความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ รวมทั้งอุปนิสัยของบุคลากร เช่น การศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการแก้ปัญหา การมีความคิดริเริ่มและการพัฒนานวัตกรรม ความมุ่งมั่นในการผลิตและการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการสื่อสารและการมีมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะหลักนี้บุคลากรทุกคนขององค์กรจะต้องรับรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับสมรรถนะด้านการบริหารเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรทุกระดับซึ่งรวมถึงระดับพนักงานด้านที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างกันไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรทุกคน ส่วนสมรรถนะตามตำแหน่งงานเป็นความสามารถตามตำแหน่งงานของบุคลากรแต่ละคนจะแสดงความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และอุปนิสัยของตนเองซึ่งแตกต่างกันตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เช่น พนักงานเย็บเสื้อ พนักงานบัญชี วิศวกรไฟฟ้า ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการโรงงาน กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

สำหรับความหมายของความรู้และทักษะซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีดังนี้

ความรู้ หมายถึง เรื่องที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบซึ่งอาจได้มาจากการศึกษา ค้นคว้า อบรม สัมมนา และการแลกเปลี่ยนกับผู้รู้อื่นๆ

ทักษะ หมายถึง ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งอาจได้มาจากการปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานๆ อย่างต่อเนื่อง ทักษะของบุคลากรประกอบด้วยทักษะ ด้านการบริหารจัดการ (Management skills) และทักษะด้านเทคนิคในการทำงาน (Technical skills)

### 3.2 วิธีวัดสมรรถนะของบุคลากร

การวัดระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น วัดผลการทำงานจากผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามตัวชี้วัดที่หน่วยงานกำหนดขึ้นซึ่งวัดได้ยากและใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการวัดค่อนข้างมาก เนื่องจากต้อง มีการกำหนดลักษณะงานและการวัดผลการทำงานของบุคลากรแต่ละคนที่เป็นรูปธรรม แต่ได้ผลการวัดที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้สูง วิธีวัดระดับสมรรถนะที่นิยมใช้กันทั่วไปในองค์การ ได้แก่ การสำรวจระดับสมรรถนะ ของบุคลากรแต่ละคน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของบุคลากรนั้นๆ โดยตรง เนื่องจากวัดได้ง่าย เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการวัดน้อย แต่อาจได้ผลการวัดที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้น้อยกว่าและเกิดความลำเอียงในการวัดได้ สมรรถนะของบุคลากรที่ควรทำการสำรวจประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้านได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน มาตราวัดระดับสมรรถนะสากลที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 5 ระดับได้แก่ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำ หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ได้ตามมาตรฐานบางส่วนและยังไม่ได้มาตรฐาน รายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดระดับสมรรถนะในแต่ละด้าน มาตราวัดสมรรถนะ ค่าระดับสมรรถนะ และความหมายของค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะของแต่ละปัจจัย ในแต่ละด้านและรวมทุกด้านของบุคลากร แต่ละคนและรวมบุคลากรทุกคนในองค์การ เป็นดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดระดับสมรรถนะจำแนกตามระดับสมรรถนะ

| ค่าระดับสมรรถนะ | ตัวชี้วัดระดับสมรรถนะ                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------|
| 1               | ระดับต่ำ ต้องทำงานภายใต้คำแนะนำ                         |
| 2               | ระดับค่อนข้างต่ำ แต่สามารถทำงานได้เอง                   |
| 3               | ระดับปานกลาง สามารถทำงานโดยใช้ความเชี่ยวชาญที่ได้สะสมมา |
| 4               | ระดับค่อนข้างสูง สามารถทำงานโดยเป็นผู้นำกลุ่ม           |
| 5               | ระดับสูง สามารถทำงานเป็นผู้กำหนดนโยบาย                  |

ที่มา: Dreyfus (2008 อ้างอิงใน สุรพงษ์ มาลี, 2556)

จากระดับสมรรถนะที่กำหนด สามารถนำมาดัดแปลงเป็นมาตรวัดของบุคลากรแต่ละคนในองค์การที่เป็นเชิงปริมาณได้ดังตารางที่ 3 ซึ่งตารางนี้จะมีประโยชน์ในการวัดผลการทำงานของบุคลากร แต่ละบุคคลและวิเคราะห์หาความแตกต่างของผลงานได้

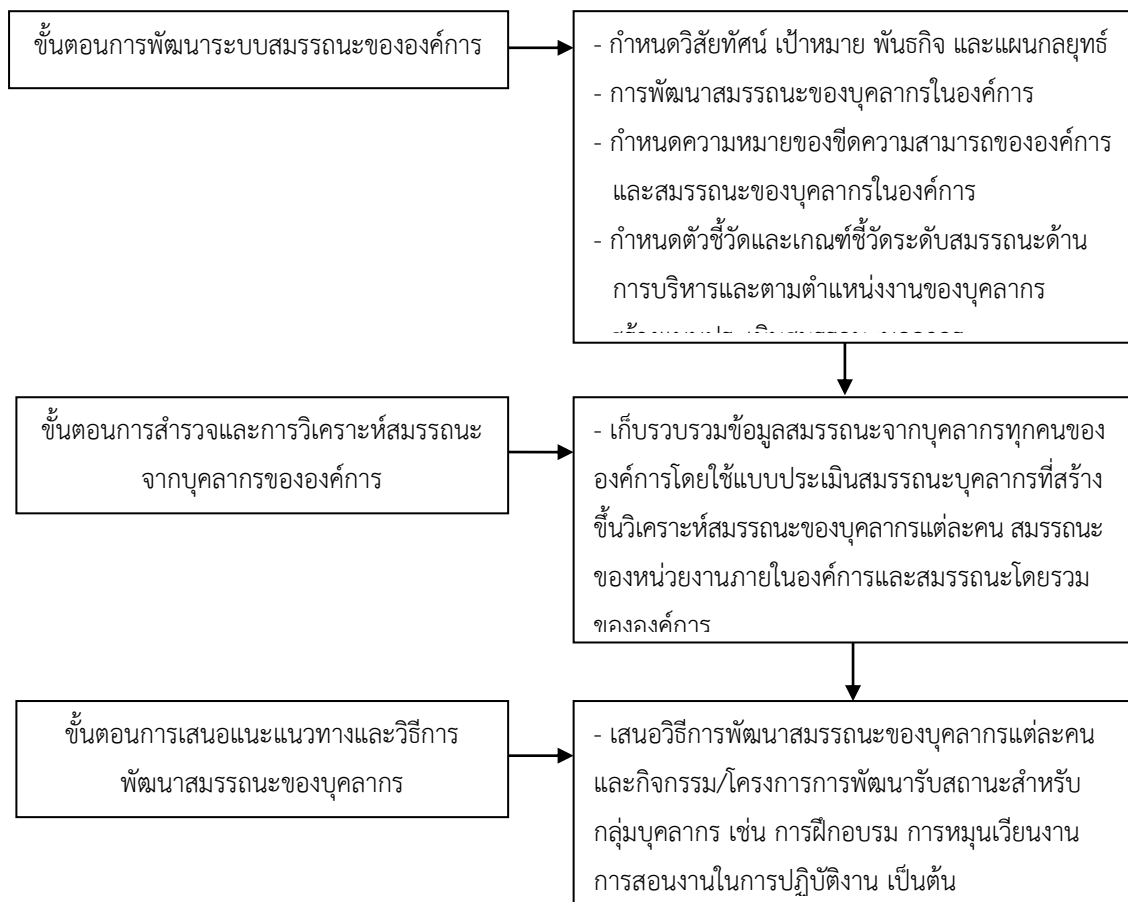
ตารางที่ 3 ระดับสมรรถนะและค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะจำแนกตามมาตรวัดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

| ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน<br>ที่ได้จากการประเมิน | ความหมายของค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่ประเมินได้ |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 4.21-5.00                                                     | สูง (สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก)                                        |
| 3.41-4.20                                                     | ค่อนข้างสูง (สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด)                                   |
| 2.61-3.40                                                     | ปานกลาง (ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้)                                     |
| 1.81-2.60                                                     | ค่อนข้างต่ำ (ได้ตามมาตรฐานบางส่วน)                                     |
| 1.00-1.80                                                     | ต่ำ (ยังไม่ได้มาตรฐาน)                                                 |

#### 4. แนวทางการสร้างรูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ ควรมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ กล่าวคือองค์กรต้องมีการกำหนดความหมายของขีดความสามารถขององค์การและสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน การสร้างแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเรื่อยไปจนถึงการจัดทำกิจกรรมและโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ

เมื่อนำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรของ McClelland (1973); Gary and Prahalad (1994) การแบ่งประเภทของสมรรถนะของ McClelland (1993) ตลอดจนการให้คำนิยามสมรรถนะของ Athey and Orth (1999); Mondy et al. (1999); Anthony et al. (1996); Nick (2013) มาพัฒนาเป็นแนวคิดใหม่ที่เป็นรูปธรรมในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการสมรรถนะขององค์การ ขั้นตอนการสำรวจและการวิเคราะห์สมรรถนะจากบุคลากรขององค์การและขั้นตอนการเสนอแนะแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร



ที่มา: ดัดแปลงจาก Nick Wilton (2013)

## 5. การนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้

การนำรูปแบบการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การไปใช้ ได้มีการวิจัยของ Klaas et al. (2010) ได้ใช้วิธีการกำหนดรูปแบบของสมรรถนะขึ้นก่อน พร้อมอธิบายลักษณะสมรรถนะของแต่ละรูปแบบ จากนั้นได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยรูปแบบสมรรถนะที่กำหนด และทำการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการเข้ากับสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลที่ได้ก็คือรูปแบบสมรรถนะและคำอธิบายสมรรถนะที่นำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถองค์กร ดังนั้น การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ก็คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

## 6. แบบการสำรวจระดับสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ

จากตัวชี้วัดระดับสมรรถนะของบุคลากรที่ใช้ในแบบประเมินที่สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดและผลงานวิชาการของนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยพิจารณาจากสมรรถนะของบุคคล 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลักของบุคลากร สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ ได้แก่ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำ และแทนค่าแต่ละระดับด้วย 5 4 3 2 และ 1

ตามลำดับ แบบการสำรวจเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในองค์การที่จัดขึ้นตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ 3 ด้าน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรจำแนกตามด้าน/ตัวชี้วัดและองค์การ

| ด้าน/ตัวชี้วัดระดับสมรรถนะของบุคลากร               | ประสบการณ์ในการประเมิน<br>สมรรถนะของผู้ประเมิน |       | ค่าระดับสมรรถนะของ<br>บุคลากรที่ทำการประเมิน |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------|
|                                                    | มี                                             | ไม่มี | นาย A                                        |
| <b>สมรรถนะหลักของบุคลากร</b>                       |                                                |       |                                              |
| ความสามารถ                                         | √                                              |       | 4                                            |
| ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน                     | √                                              |       | 3                                            |
| การวิจัยและพัฒนา                                   |                                                | √     |                                              |
| มนุษยสัมพันธ์                                      | √                                              |       | 5                                            |
| การสื่อสาร                                         | √                                              |       | 5                                            |
| ผลรวมค่าระดับสมรรถนะ                               |                                                |       | 17                                           |
| <b>ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ</b>                       |                                                |       | <b>(4.25) สูง</b>                            |
| <b>สมรรถนะด้านการบริหาร</b>                        |                                                |       |                                              |
| ความเสมอภาค                                        | √                                              |       | 3                                            |
| ความมั่นคง                                         | √                                              |       | 5                                            |
| ความสามารถในการใช้คนให้เข้ากับงาน                  | √                                              |       | 3                                            |
| ความยุติธรรมและความเป็นธรรม                        | √                                              |       | 3                                            |
| สวัสดิการที่ให้กับบุคลากร                          | √                                              |       | 5                                            |
| การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม                    | √                                              |       | 4                                            |
| ผลรวมค่าระดับสมรรถนะ                               |                                                |       | 23                                           |
| <b>ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ</b>                       |                                                |       | <b>(3.83) ค่อนข้างสูง</b>                    |
| <b>สมรรถนะตามตำแหน่งงาน</b>                        |                                                |       |                                              |
| ความรู้ตามตำแหน่งงาน                               | √                                              |       | 3                                            |
| ทักษะตามตำแหน่งงาน                                 | √                                              |       | 3                                            |
| ประสบการณ์ตามตำแหน่งงาน                            | √                                              |       | 3                                            |
| อุปนิสัยเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน                    | √                                              |       | 4                                            |
| ผลรวมค่าระดับสมรรถนะ                               |                                                |       | 13                                           |
| <b>ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะ</b>                       |                                                |       | <b>(3.25) ปานกลาง</b>                        |
| <b>ผลรวมค่าระดับสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน</b>             |                                                |       | <b>11.33</b>                                 |
| <b>ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน</b>            |                                                |       | <b>(3.77)</b>                                |
| <b>ความหมายของค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน</b> |                                                |       | <b>ค่อนข้างสูง</b>                           |

ที่มา: ดัดแปลงจาก Klaas et al. (2010)

หมายเหตุ 1. ค่าระดับสมรรถนะต่ำสุด 1 สูงสุด 5

2. ค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.00 ถึง 5.00

ผลการสำรวจระดับสมรรถนะโดยรวมของบุคลากรในองค์การข้างต้นจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับ การพิจารณารายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากรขององค์การนั้น จากตัวอย่างในตารางถ้าพบว่า ผลการสำรวจปรากฏดังในตารางก็อาจจะสรุปได้ว่านาย A มีสมรรถนะหลักในระดับสูง แต่นาย A มีสมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และถ้าดูในภาพรวมทั้งหมดนาย A จะมีสมรรถนะทั้ง 3 ด้านค่อนข้างสูง

## 7. สรุปและข้อเสนอแนะ

### 7.1 สรุป

การเพิ่มขีดความสามารถ (capability) ขององค์การด้วยการพัฒนาบุคลากรของบทความนี้จะเริ่มจากการวัดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรแต่ละคนในองค์การในปัจจุบันซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้านได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนและสมรรถนะของบุคลากรโดยรวมในแต่ละด้านข้างต้นเพื่อเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวังหรือสมรรถนะที่เป็นเป้าหมายขององค์การสำหรับนำไปในการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรแต่ละคนหรือบุคลากรโดยรวมอันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การได้ตามระดับที่ต้องการหรือสามารถแข่งขันกับองค์การที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญได้ การวัดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนจะใช้แบบสำรวจระดับสมรรถนะขององค์การที่สร้างขึ้นที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับสมรรถนะที่สำคัญของแต่ละด้านทั้ง 3 ด้าน รวมตัวชี้วัดทั้งหมดที่เหมาะสม 15 ตัว มาตราวัดสมรรถนะของตัวชี้วัดแต่ละตัวประกอบด้วย 5 ระดับได้แก่ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำและต่ำ ซึ่งแทนด้วยค่า 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ สมรรถนะแต่ละด้านของบุคลากรแต่ละคนประเมินจากความคิดเห็นของหัวหน้าบุคลากรนั้นๆ สำหรับสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละด้านพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสมรรถนะของตัวชี้วัดทุกตัวในด้านนั้นๆ ส่วนสมรรถนะของบุคลากรรวมทุกด้าน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยสมรรถนะในแต่ละด้านของบุคลากรนั้น ความหมายของค่าเฉลี่ยสมรรถนะในแต่ละด้านและรวมทุกด้านของบุคลากรแต่ละคนใช้เกณฑ์ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80, 1.81-2.60, 2.61-3.40, 3.41-4.20 และ 4.21-5.00 เทียบเท่าระดับสมรรถนะ ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูงและสูงตามลำดับ การเพิ่มระดับสมรรถนะในแต่ละด้านและรวมทุกด้านของบุคลากรแต่ละคนสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองโดยปฏิบัติงานที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาซึ่งอาจเป็นการศึกษาในระบบหรือการศึกษานอกระบบ และการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพื่อลดเวลาการเรียนรู้งานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การพัฒนาระดับสมรรถนะขององค์การโดยใช้วิธีเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรแต่ละคนหรือเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรโดยรวมขึ้นอยู่กับผลการวัดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขีดความสามารถขององค์การ ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองและความไม่พร้อมในการสนับสนุนเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์การด้วย

### 7.2 ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนในองค์การประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน และความต้องการระดับสมรรถนะ ในแต่ละด้านของบุคลากรแต่ละคนของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การวัดระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนจึงควรให้ความสำคัญหรือน้ำหนักของสมรรถนะในแต่ละด้านซึ่งผู้บังคับบัญชาของบุคลากรนั้นควรเป็นผู้กำหนด ระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนในแต่ละด้านทั้ง 3 ด้านเมื่อถ่วงน้ำหนักหรือให้ความสำคัญกับสมรรถนะแต่ละด้านจะทำให้สมรรถนะ ของบุคลากรที่วัดได้มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ยังขึ้นอยู่กับกรอบยอมรับของบุคลากรในองค์การให้การสนับสนุนในการนำวิธีประเมินสมรรถนะที่จะพัฒนาไปใช้ และยังขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของอุตสาหกรรมอีกด้วย (Klaas et.al, 2010)

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2549). “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก (Core Competency).”

**การบริหารการศึกษา** 1, 1 (ตุลาคม-มีนาคม): 25-41.

รัตนกร คชเมธี, สุนันทา วีรกุลเทวัญ. (2558). “การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของข้าราชการท้องถิ่น.” **วารสารวิชาการ Veridian E – Journal** ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 989-1000

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (ม.ป.ป.). **ข้อแตกต่างระหว่างเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.nectec.or.th/por/differ.php>

สุรพงษ์ มาลี. (2556). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์** สาขาวิทยาการจัดการ นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://osc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, ชีระวัฒน์ จันทิก. (2558). “การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน.” **วารสาร Veridian E-Journal** ปีที่ 8, ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2558): 1096-1112.

### ภาษาต่างประเทศ

Anthony, William P., Perrewe, Pamela L. and Lacmar, K. Miche. (1996). **Strategic Human Resource Management**. Forth Worth: Dryden Press.

- Athey, T.R. and Orth, M.S. (1999). "Emerging competency methods for the future." **Human Resource Management** 38,3: 215-226.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- David, D. Dubois and William, J. Rothwell. (2004). **Competency-Based Human Resource Management**. California: Davies-Black Publishing.
- Dawson, K. and Dawson, S. (1990). "How to Motivate Your Employees." **HR Magazine** 35, 4 (April): 78-80.
- Gary, Hamel and Prahalad, C.K. (1994). **Competing For The Future**. Boston: Harvard Business School Press.
- Hay Group. (2004). [www.haygroup.com/leadership and talent on demand/our products/books-media.aspx](http://www.haygroup.com/leadership%20and%20talent%20on%20demand/our%20products/books-media.aspx)
- Klaas Eric Soderquist, Alexandros Papalexandris, George Ioannou and Gregory Prastacos. (2010). "From task-based to competency based: A typology and process supporting a critical HRM transition." **Personal Review** 39,3: 325-346.
- McClelland, D.C. (1973). "Test for Competence, rather than intelligence." **American Psychologists**. 17, 7: 57-83.
- McClelland, D.C. (1993). **The Achievement Motive**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. (1999). **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nick, Wilton. (2013). **An introduction to Human Resource Management**. London: SAGE.
- Rylatt, A. and Lohan, K. (1995). **Creating training miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Schuler, Randall S., Beutell, Nicholas J. and Youngblood, Stuart A. (1989). **Effective personnel management**. Minn: West Publishing.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Werther, William B. and Jr. Dan, Keith Davis. (1996). **Human Resource & Personnel Management**. New York: McGraw-Hill Publication, Inc.