บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจำแนกดังนี้

1. องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

ประวัติความเป็นมา

ปี ค.ศ. 1975-1992 องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว เป็นเพียงกรมการท่องเที่ยวที่สังกัดในกระทรวงแถลงข่าวและวัฒนธรรมและการท่องเที่ยว มีบทบาทแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ท่องเที่ยว การกีฬาระหว่างประเทศเพื่อนบ้านด้วยกัน ไม่มีบริษัทบริการ การท่องเที่ยว ไม่มีรายรับ

ปี ค.ศ.1989-1992 องค์การท่องที่ยวแห่งชาติลาว ได้แยกออกจากกระทรวงแถลงข่าวและวัฒนธรรม และการท่องเที่ยว สร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ ไปขึ้นกับกระทรวงการค้า และเศรษฐกิจกับต่างประเทศตามมติตกลงของสภารัฐมนตรีเลขที่ 91 / ป ส ล ลงวันที่ 4 ตุลาคม ปี ค.ศ.1989 ว่าด้วยงานการท่องเที่ยวสร้าง บริษัทท่องเที่ยว ดำเนินธุรกิจเข้าสู่การควบคุมด้วยระเบียบกฎหมายสร้างตั้งกองทุนแห่งชาติขึ้น

ปี ค.ศ.1992-1997 แยกจากกระทรวงการค้า และพัวพันเศรษฐกิจกับต่างประเทศไปขึ้นกับสำนักงานนายกรัฐมนตรี เลขที่ 1000 / นย ลงวันที่ 23 ตุลาคมปี ค.ศ.1992 ว่าด้วย การแต่งตั้งและการเคลื่อนไหวขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ

ปีค.ศ.1998 ได้แยกจากสำนักงานนายกรัฐมนตรีไปขึ้นกับกระทรวงการค้าและท่องเที่ยวตามการเสนอโครงประกอบรัฐบาลชุดใหม่ต่อสภาแห่งชาติ ชุดที่ 4 เมื่อวันที่ 22- 26 กุมภาพันธ์ ปี ค.ศ.1998 มาถึงปี ค.ศ.1999 จึงได้มาขึ้นกับสำนักงานนายกรัฐมนตรีจนถึงปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

วิสัยทัศน์

สร้างประเทศลาวให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวพร้อมเดียวกันก็ปกปักรักษาวัฒนธรรมมรดกของชาติและสภาพแวดล้อมให้คงอยู่ตลอดไป

นโยบาย

1. รัฐบาลมีบทบาทเป็นศูนย์รวมในการอนุรักษ์ การป้องกัน และการพัฒนาการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ และประวัติศาสตร์ที่ยั่งยืนและผลประโยชน์ของคนในท้องถิ่น

2. รัฐบาลพิจารณาการท่องเที่ยวเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อ ส่งเสริมการผลิต การบริการ เพิ่มรายได้ทางด้านเงินตราต่างประเทศ สร้างการจ้างงาน สร้างรายได้และยกระดับมาตรฐานชีวิตการเป็นอยู่ของคนลาว

3. รัฐบาลส่งเสริมกิจกรรมทางด้านสังคม เช่น การแสดงงานบุญประเพณี และเทศกาลที่เกี่ยวข้องกับความสวยงามทางด้านประเพณีวัฒนธรรมและศิลปะมรดกทางวัฒนธรรมและความกล้าหาญระดับชาติของคนลาวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

4. รัฐบาลเคารพและปกป้องสิทธิความเป็นธรรมและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

5. รัฐบาลอำนวยความสะดวก และช่วยปกป้องสิทธิส่วนบุคคลและนักลงทุนทั้งภายในและต่างประเทศที่มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและการลงทุนในการท่องเที่ยว

ภาระบทบาท

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาวเป็นองค์การหนึ่งที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาการของสำนักงานนายกรัฐมนตรีโดยมีรัฐมนตรีประจำสำนักงานนายกรัฐมนตรีเป็นประธานองค์การท่อง เที่ยวแห่งชาติลาว 1 ท่าน และมีรองประธานองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ 3 ท่าน การท่องเที่ยวทำให้เกิดมีการลงทุนทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ธุรกิจการคมนาคม ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจที่พัก ธุรกิจการค้าของที่ระลึก การท่องเที่ยว ยังเป็นการสร้างงานทำให้แก่สังคมในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การท่องเที่ยว ทำให้มีการหมุนเวียนของเงินตราและกระจายรายรับให้แก่ประชาชนท้องถิ่น รายจ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ได้กระจายไปทั่วประเทศเป็นจำนวนมาก โดยผ่านวงจรเศรษฐกิจ เช่น โรงแรม เรือนพักรับรอง ร้านอาหาร การคมนาคม การนำเที่ยว สถานที่ท่องเที่ยว การขายของที่ระลึกที่ทำมาจากภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นส่วนใหญ่ การท่องเที่ยวของคนลาวในประเทศก็มีความสำคัญมาก การท่องเที่ยวมิได้เพียงแต่สร้างความบันเทิงความเพลิดเพลินเท่านั้น แต่ยังเป็นการกระจายรายได้ไปยังชนบทและท้องถิ่นที่มีสถานที่ท่องเที่ยวได้ดีการกระจายรายได้ในรูปแบบนี้จะทำให้เศรษฐกิจของท้องถิ่นขยายตัวอย่างสม่ำเสมอ การท่องเที่ยวทำให้นักท่องเที่ยวสนใจและเอาใจใส่ต่อการรักษาธรรมชาติและสัตว์ป่านานาชนิด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เป็นการเอาการช่วยเหลือจาก นานาชาติเพื่อปฏิบัติโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมป่าสงวนโครงการอนุรักษ์สัตว์ป่าอื่น ๆ สร้างจิตสำนึกให้คนในสังคมได้เห็นถึงความสำคัญของธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

หน้าที่

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว มีหน้าที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. ค้นคว้าแนะนำแนวทางแผนนโยบายของพรรครัฐบาลเป็นยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการโดยละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยว และ โรงแรมในขอบเขตทั่วประเทศ เพื่อนำเสนอต่อรัฐบาลพิจารณาอนุมัติ และ ชี้นำตรวจตราการจัดตั้งปฏิบัติยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการดัง กล่าวให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. ร่วมมือกับหน่วยงานท่องเที่ยวและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนด วางแผน พัฒนาและบูรณะแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ วัฒธรรม และประวัติศาสตร์ในขอบเขตทั่วประเทศ

3. ค้นคว้ากำหนดระเบียบการ นโยบาย และร่างกฎหมาย เกี่ยวกับการคุ้มครอง พัฒนาการท่องเที่ยว และโรงแรมเพื่อนำเสนอรัฐบาล และสภาแห่งชาติรับรอง

4. ส่งเสริม ติดตามตรวจตรา การปฏิบัติข้อกำหนด ระเบียบการ กฎหมายในหน่วยงานการท่องเที่ยวเป็นปกติ

5. อนุญาตการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว และโรงแรม เรือนพัก ร้านอาหาร และสถานที่พักผ่อน ตามการแบ่งขั้นคุ้มครองหน่วยงาน

6. ตักเตือน ปรับปรุงใหม่ สั่งหยุด หรือสั่งปิดและการเคลื่อนไหวธุรกิจท่องเที่ยว โรงแรม เรือนพัก ร้านอาหารและสถานที่ท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อนเมื่อเห็นว่ามีการกระทำผิดละเมิดกฎหมาย หรือ ขัดกับระเบียบขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ

7. ดำเนินการโฆษณาเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวภายใน และสากลอย่างกว้างขวาง กำหนดนโยบาย มาตรฐานและการจัดหาตลาดในแต่ระยะให้นับวันเปิดกว้าง

8. ค้นคว้าประกอบคำเห็นทางด้านวิชาการเกี่ยวกับ โครงการลงทุนภายใน และต่างประเทศด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม เรือนพัก ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยว และสถานที่พักผ่อน

9. กำหนดมาตรฐานและจัดระดับขั้น หรือประเภทของโรงแรม เรือนพัก ร้านอาหารให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และ มาตรฐานสากล

10. จัดตั้ง ฝึกอบรมบุคลากรของภาครัฐ ภาคเอกชนที่เคลื่อนไหว ในหน่วยงานการท่องเที่ยว โรงแรม และ ร้านอาหารให้มีความสามารถบริการนักท่องเที่ยวในระดับมาตรฐานสากล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

11. ชี้นำ หน่วยงานสายตั้งของตนประจำท้องถิ่นทางด้านวิชาเฉพาะ รวมทั้งปัญหาการคุ้มครองบรรดาสมาคม และ หัวหน่วยธุรกิจการท่องเที่ยว สมาคม และหน่วยธุรกิจโรงแรม เรือนพัก สมาคมและหัวหน่วยธุรกิจร้านอาหาร ทั้งภาครัฐและเอกชนให้เคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิผลและถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่รัฐวางออก

12. ปรับปรุงบูรณะศูนย์ข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวให้ทันสมัย ทั้งในขั้นศูนย์กลาง และท้องถิ่นเร่งใส่เพิ่มทวีการโฆษณาและปลุกระดมขวนขวายการท่องเที่ยวภายใน และต่างประเทศอย่างแข็งแรงและกว้างขวาง

13. ปรับปรุงระบบการบริหารของหน่วยงานการท่องเที่ยว ให้มีความหนักแน่น คุ้มครองและนำพาให้พนักงาน-ข้าราชการ โดยรับประกันทางด้านปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความเรียกร้องความต้องการของหน่วยงานในแต่ละระยะ

14. ประสานสมทบกับทุกภาคส่วนเกี่ยวข้อง (กระทรวงป้องกันความสงบ กระทรวงการต่างประเทศ) ในการเอื้ออำนวยการเข้า ออกประเทศ อยู่ด่านสากลให้มีความสงบ สะดวก รวดเร็ว และ รับประกันความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

15. ร่วมมือกับหน่วยงานแหล่งข่าว และวัฒนธรรม และหน่วยงานป้องกันความสงบในการคุ้มครองตรวจตราสถานบันเทิงต่าง ๆ เพื่อเคลื่อนไหวถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบการกำหนดไว้

16. คุ้มครองกองทุนแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างหนักแน่น และมีประสิทธิผล

17. ประสานสมทบกับสภาส่งเสริมการท่องเที่ยวระดับชาติ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวให้เข้มแข็ง

18. สร้างความสัมพันธ์ และร่วมมือกับต่างประเทศ และองค์การจัดตั้งสากลด้านการท่องเที่ยวตามการอนุมัติของรัฐบาลโดยเฉพาะการร่วมมือกับบรรดาประเทศใกล้เคียงและประเทศในกลุ่มอาเซียน

อำนาจหน้าที่

องค์การท่องเที่ยวแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ออกข้อตกลง คำสั่ง คำแนะนำ และ แจ้งการเกี่ยวกับการจัดตั้งปฏิบัติ บรรดา กฎหมาย มติ คำสั่ง และนิติกรรมต่าง ๆ ของบันเทิงที่เกี่ยวกับงานท่องเที่ยวและโรงแรม

2. แต่งตั้ง เลื่อนขั้น โยกย้าย ปลดตำแหน่ง ลงวินัยและปฏิบัตินโยบายอื่น ๆ ต่อบรรดาพนักงาน-ข้าราชการที่สังกัดอยู่ภายใต้การคุ้มครองของตนตามกฎหมาย และระเบียบข้าราชการที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. งดการปฏิบัติ ลบล้าง หรือยกเลิกข้อตกลง คำสั่ง คำแนะนำและแจงการขององค์การจัดตั้งที่ขึ้นกับหน่วยงานของตนและสิทธิเสนอดัดแปลงงดการปฏิบัติ ยกเลิกนิติกรรมของหน่วยงานอื่นหรือขององค์การปกครองท้องถิ่นที่ขัดกับระเบียบหลักการของหน่วยงานการท่องเที่ยวหรือขัดกับระเบียบกฎหมาย

4. ทำสัญญา อนุมัติสัญญาหรือบทบันทึกการร่วมมือกับต่างประเทศ องค์การจัดตั้งสากลจัดตั้งหรือเข้าร่วมกองประชุมระดับสากลในหน่วยงานการท่องเที่ยวและโรงแรม ตามการอนุมัติของรัฐบาล

5. จัดตั้ง หรือเข้าร่วมกิจกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ ทั้งอยู่ภายในและต่างประเทศ

6. คุ้มครอง นำใช้งบประมาณ และกองทุนแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว และโรงแรมอย่างมีแผนการ และมีประสิทธิผลถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย (กองทุนแห่งชาติเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวซึ่งได้มาจากการชำระค่าบำรุง ของหน่วยงานธุรกิจที่บริการ ท่องเที่ยว โรงแรม รีสอร์ท เรือนพักที่อยู่ภายใต้การคุ้มครองขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติ และจะมีข้อกำหนดเฉพาะเกี่ยวกับกองทุนดังกล่าว)

7. เรียกประชุมพนักงานบริหาร และคุ้มครองจากภาคส่วน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งมหภาค และภาคธุรกิจ เพื่อปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ถึงงานการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

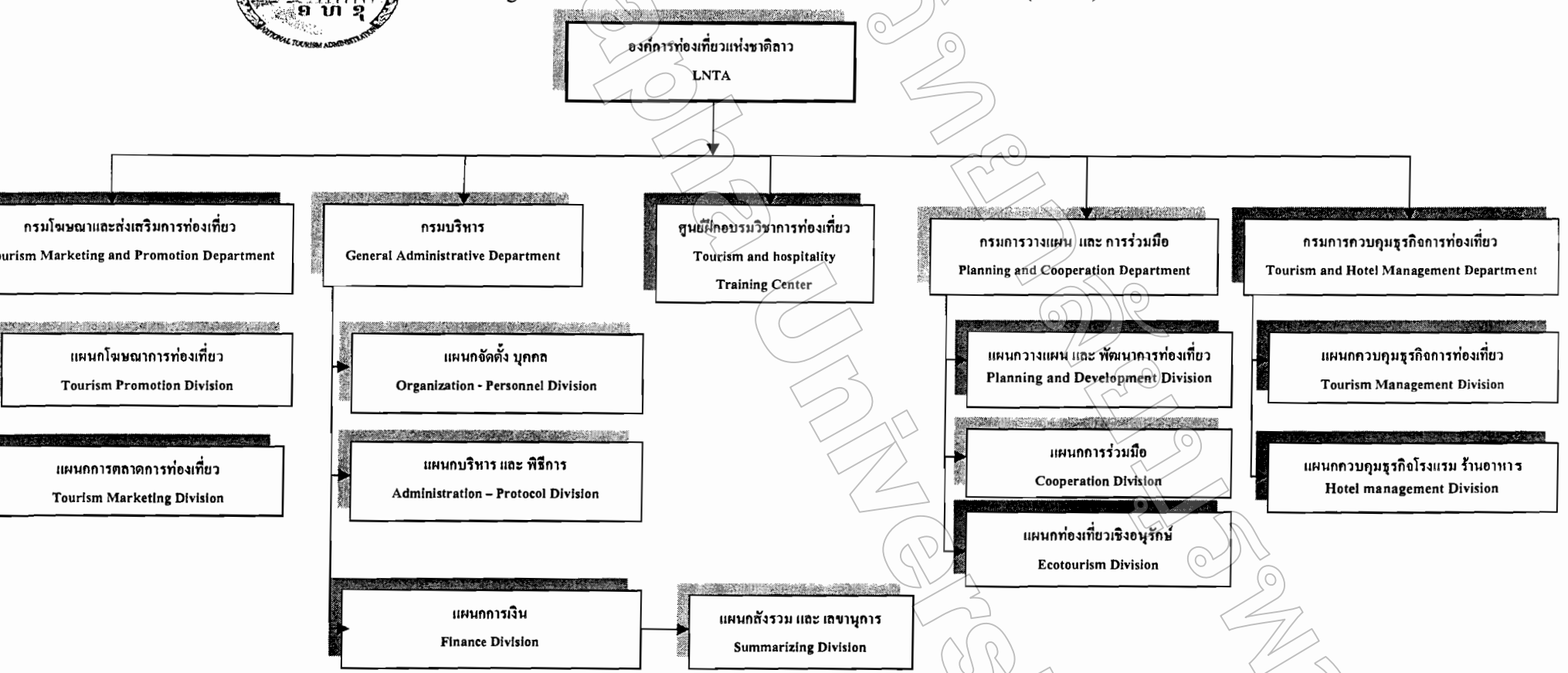
8. ติดตาม และผลักดันกระทรวง องค์การเทียบเท่า องค์การปกครองขั้นท้องถิ่นขั้นต่าง ๆ บรรดาการจัดตั้งต่าง ๆ และบุคคล (รวมชาวต่างด้าว และต่างประเทศที่ทำงานอยู่ประเทศลาว) ในการปฏิบัติบรรดาข้อกำหนด กฎหมายและ ระเบียบการต่าง ๆ เกี่ยวกับงานการท่องเที่ยวที่รัฐประกาศใช้

9. ปฏิบัติสิทธิ และหน้าที่อื่น ๆ ที่รัฐบาลมอบหมายให้เฉพาะ และตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกฎหมาย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

โครงสร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

Organization chart of Lao National Tourism Administration (LNTA)



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างองค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวขององค์การท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ในปี ค.ศ. 2006-2020

1. วัตถุประสงค์

1.1 เป็นแผนแม่บท เพื่อกำหนดแนวทาง ทิศทาง ความคาดหมายของการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยให้สอดคล้องกับมติของที่ประชุมใหญ่ของพรรคในเรื่องยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมแห่งชาติ

1.2 เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแผนงานและแผนปฏิบัติงานสำหรับการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวระยะสั้นและระยะกลาง

1.3 สร้างจิตสำนึกเพื่อให้เกิดความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญและผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวต่อสังคม

1.4 มุ่งสู่การเป็นสากล

1.5 ส่งเสริมบทบาท ความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของภาคส่วนทั้งองค์การปกครองส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไป

1.6 ขยายความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับองค์การที่จัดตั้งในระดับนานาชาติและหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วโลก

1.7 ปรับปรุงระเบียบการ และเงื่อนไขเพื่ออำนวยความสะดวก ในการเข้าออกประเทศ การเดินทางท่องเที่ยวภายในและเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.8 ปรับปรุงการบริหารงานการท่องเที่ยวครอบคลุมทั่วประเทศในการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การประสานงานกับแขนงการและท้องถิ่น

2. แผนงาน

2.1 แผนงานปรับปรุงและบูรณการบริหารและการคุ้มครองการท่องเที่ยว

2.2 แผนงาน การสร้างแผนและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

2.3 แผนงาน โฆษณาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

2.4 แผนงานคุ้มครองธุรกิจท่องเที่ยว

2.5 แผนงานพัฒนาบุคลากร

2.6 แผนงานร่วมมือกับหน่วยงานในระดับสากล

2.7 แผนงานส่งเสริมการลงทุน

3. ทิศทางรวม

3.1 สร้างประเทศลาว ให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยว ที่ชาวโลกรับรู้ในรูปแบบของการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ธรรมชาติ และประวัติศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.2 การพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวต้องสอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่จริงและมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่แน่นอน

3.3 มีความสัมพันธ์กับการผลักดันและพัฒนาระบบเศรษฐกิจ-สังคมส่วนท้องถิ่น

3.4 มีความสัมพันธ์กับงานการป้องกันความสงบของชาติ

4. เป้าหมาย

4.1 สร้างให้การท่องเที่ยวลาวเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ

4.2 สร้างให้การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ครบวงจรและทันสมัย มีกิจกรรมและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย

4.3 ให้มีแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกเพิ่มอีก 2-3 แห่ง และมีเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลกเพิ่มขึ้นอีก 5 เมือง

4.4 ปี ค.ศ. 2020 ให้มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 4 ล้านคน สร้างรายได้ 620 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ดังนี้

Chalofsky (1992 อ้างถึงในอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551, หน้า 18) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์การ

Swanson (1990 อ้างถึงในอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551, หน้า 19) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Personal Training and Development) โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

อภิเดช พลายบัว (2542, หน้า 10) ได้กล่าวสรุปและให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะสามารถปรับตัวได้ทันสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ช่วยให้มนุษย์สามารถที่จะมีทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพการทำงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนำความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้ามาสู่ครอบครัว องค์การสังคม และประเทศชาติ

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546, หน้า 223-224) แปลความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadle) และการ์แลน ดีวิกส์ (Garland D-Wigs) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา

ธัญญา ผลอันนต์ (2547, หน้า 49) ให้ความหมายการพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 197) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์การให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

นราธิป ศรีราม (2550, หน้า 28) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อจะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุจิตรา ธนานันท์ (2550, หน้า 35) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

พยอม วงค์สารศรี (2552, หน้า 156) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

สรุปความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานในองค์การ ได้มีโอกาสในการที่จะเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ และความสามารถเข้าในการปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูง ขึ้น และทั้งเป็นการเสริมสร้างวิทยาการสมัยใหม่ เทคนิควิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ที่สอดคล้องกับยุคสมัย เพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการแข่งขันในอนาคต

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการบริหารมีผลโดยตรงต่อความเจริญหรือความเสื่อมโทรมของหน่วยงาน เพราะบุคลากรมีหน้าที่ในการจัดหาและใช้ปัจจัยอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการบริหารงาน นอกจากนี้บุคลากรยังมีส่วนทำให้สภาพการบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้หน่วยงานจึงจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องไปด้วยการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทรัพยากรสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ได้แก่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2528, หน้า 73) โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2526, หน้า 2) และอวยชัย ชบา (2530, หน้า 169-171) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดีขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาแล้วสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ต่อไปสามารถลดปัญหาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลให้หน่วยงานประสบความเจริญในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ช่วยในการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากร ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ส่งผลให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่หรือมารับตำแหน่งใหม่และยังช่วยลดความเสียหายอันเนื่องมาจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกได้อีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำกับ ติดตาม ดูแลหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปแล้วการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในหน่วยงานใดก็ตามจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคลากรนั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งเพราะผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเป็นอย่างดีย่อมจะมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทันต่อเหตุการณ์ วิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งได้มีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากบุคลากรในหน่วยงานสามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีแก่หน่วยงาน

การพัฒนาบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาทำให้เกิดผลดีแก่ตัวบุคลากรเองและหน่วยงาน ในด้านประหยัดทรัพยากร ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและเวลาทำงาน ให้สั้นลง ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยลง และสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากร ของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบบริหารของหน่วยงาน ซึ่ง สุเมธ เดียวอิศเรศ (2531, หน้า 148) และไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2521, หน้า 180-185) ได้ให้เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานแล้ว จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ที่ทำงานใหม่ ในเรื่องระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และวิธีการทำงานเพราะการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานความรู้เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งพึงต้องมีนั้นมิได้มีมาก่อน

2. โดยธรรมชาติหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้หยุดอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาการบริหารหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนากำลังคนภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ จนตลอดพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สอดคล้องกับการพัฒนาหน่วยงาน หากไม่ทำเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและประสิทธิภาพของงานลดลง

3. การพัฒนากำลังคนภายในของหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็น และเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งยังเป็นการเตรียมคนสำหรับรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานนั้นที่อาจเพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นเพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมจนมีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาดย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นจากความจำเจกับงานที่ปฏิบัติการฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาบุคคล และเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงาน ได้พบปะบุคคลภายนอกได้สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน นอกเหนือจากการได้รับความรู้เพิ่มเติม

6. วิทยาการตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา หากหน่วยงานไม่ได้เตรียมการพัฒนาคนไว้ล่วงหน้าอาจประสบปัญหาบุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

7. ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสนอ จำเป็นต้องฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

8. การพัฒนาบุคลากร นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังช่วยธำรงรักษากำลังคน ไว้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงาน ได้เป็นเวลานาน

9. การพัฒนาบุคลากร ช่วยในการเตรียมบุคคลที่หน่วยงานอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากรจึงนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อบุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่กับหน่วยงาน เพราะนอกจากจะเกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานที่ ทันสมัย ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการแล้วยังเกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงานในด้านการประหยัดทรัพยากร การเพิ่มพูนคุณภาพประสิทธิภาพทั้งในด้านกำลังคนและผลผลิต การธำรงรักษาซึ่งกำลังคนไว้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ในระยะยาวอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531, หน้า 115) ได้จำแนกกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 วิธี คือ การฝึกอบรม (Training) และการศึกษา (Education) สำหรับความคิดเห็นเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ พนัส หันนาคินท์ (2526, หน้า 135-139) สรุปได้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการกำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สนอง เครือมาก (2535, หน้า 102) มีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนบุคลากร การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาซึ่งกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนมีความสำคัญ และจำเป็นต้องดำเนินการจะขาดเสียไม่ได้ต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยกิจกรรมและวิธีการดำเนินการหลายรูปแบบตามความต้องการของบุคลากรและองค์การซึ่งมีนักวิชาการ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

เด่นพงษ์ พลละคร (2511, หน้า 23-24) ได้ให้ความเห็นในเชิงสรุปเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชน 5 ประการคือ การสอนงาน การแนะนำ และการให้คำปรึกษาหรือนิเทศงาน การมอบหมายงานให้โยกย้ายงานและการฝึกอบรมหรือสัมมนา

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529, หน้า 68-69) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยผู้บริหารสามารถเลือกแบบที่เหมาะสมตามงบประมาณและระยะเวลา เช่น การให้การอบรม การศึกษาต่อ การปฏิบัติงาน การจัดหนังสือวิชาชีพให้อ่าน การจัดทัศนศึกษา การปฏิบัติงานวิจัย การสาธิตให้ดูตัวอย่าง และการเขียนบทความ เป็นต้น

ศรีอรุณ เรศานท์ (2532, หน้า 344) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรวมหลายแบบ แต่กิจกรรมที่นิยม ใช้กันมี 4 แบบ คือ กิจกรรมที่ให้ความรู้ กิจกรรมด้านการบริหาร จัดการกิจกรรมด้านการศึกษาและกิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ผสุ สัตถาภรณ์ (2532, หน้า 11) เสนอว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา การดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การทำงานการทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การจัดเอกสารทางวิชาการให้อ่าน การไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานและการสอนงาน

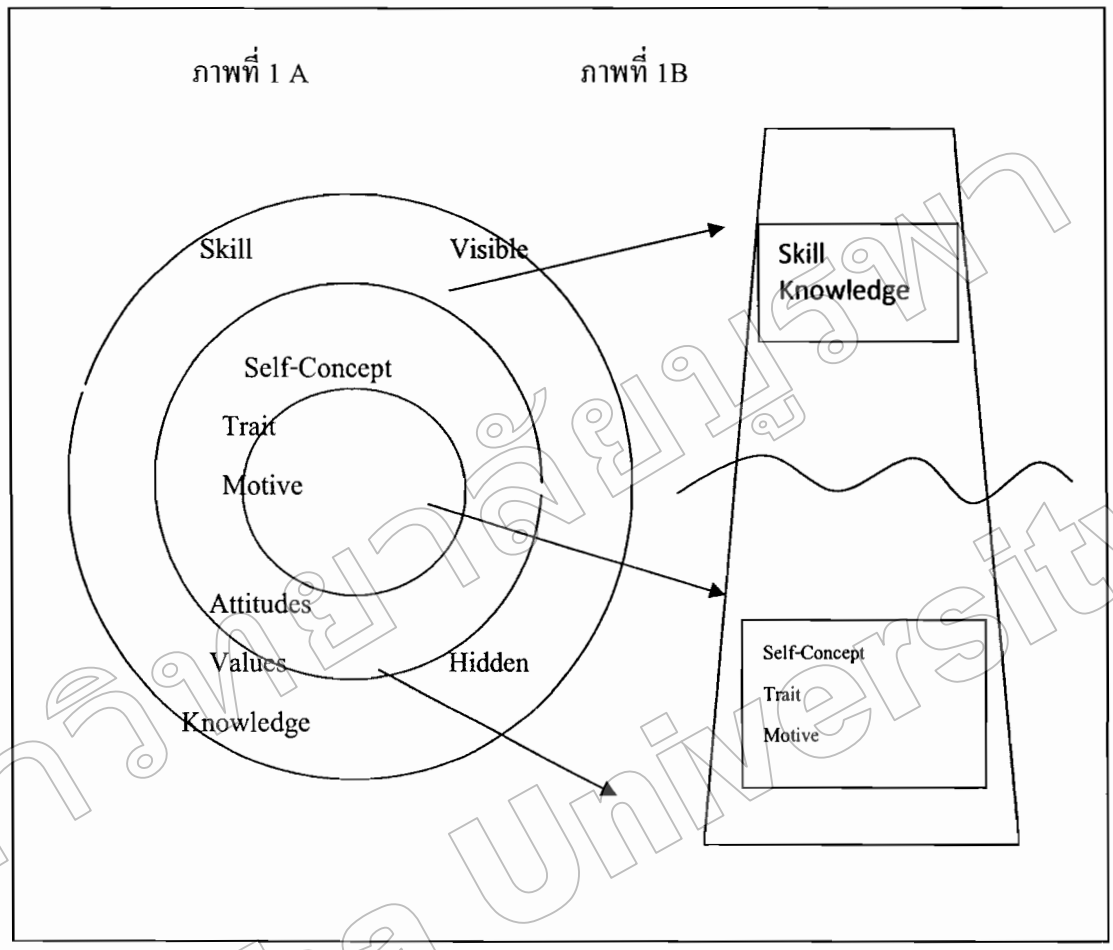
สรุปแล้ววิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การให้อบรม การศึกษาต่อ การปฏิบัติงาน การดูงาน การมอบหมายงาน การสอนงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (n.d. อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 14-15) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีองค์ประกอบดังภาพที่แสดงในภาพที่ 2-2

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 2-2 ความหมายของสมรรถนะ

จากภาพข้างต้น อธิบายเชิงเปรียบเทียบได้ว่า ภาพที่ 1A คือ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการของสมรรถนะในขณะที่ภาพที่ 1B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยาก-ง่ายของการพัฒนากล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skills) นั้นคือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skill ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง อุปนิสัย (บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล) (Trait) และ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียก Soft Skill เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

Boyatzis (1982 อ้างถึงในดนัย เทียนพุฒิ, 2546 หน้า 56-57) ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Party (1998 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 16) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Group (2005 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 5) ให้ความหมายของสมรรถนะคือชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและพัฒนาองค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิภาพตามที่องค์การต้องการ

McClelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 15) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ David McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ

Spencer and Spencer (1993, p. 3 อ้างถึงในสุจิตรา ธนานันท์, 2552, หน้า 88) กล่าวว่า ขีดความสามารถหรือสมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน

วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ ความรู้ ทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นอันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกาย และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Traits)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Charactistic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 3) ให้ความหมายของสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากร บุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสมรรถนะ เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์การ โดยมีความเชื่อว่าสมรรถนะ จะส่งผลต่อผลลัพธ์หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้นนั้นก็คือสมรรถนะ กับ KPIs จะต้องมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Correlation) กล่าวคือเมื่อสมรรถนะ สูงขึ้นค่า KPIs จะต้องสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น สมรรถนะ จึงเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่นิยมนำมาใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และการเตรียมการความพร้อมของพนักงานในอนาคต

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ด้วยเช่นกัน เมื่อกล่าวถึง สมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะคิดถึงคำว่าภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model ที่ประกอบไปด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยการเปรียบ สมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง ที่แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักได้แก่

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ

เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วยความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียน หรือห้องอบรมและทักษะ เกิดขึ้นจากการฝึกฝนฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ทักษะจะประกอบไปด้วยทักษะด้านการบริหาร (Management Skill) และทักษะในงานเฉพาะด้านหรือในเชิงเทคนิค (Technical Skill)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

หรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attribute) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า คู่ค้าเป็นต้น ทั้งนี้ส่วนที่ใต้น้ำประกอบด้วย แนวความคิด ลักษณะนิสัย และแรงขับหรือบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติของพนักงานที่ติดตัวมาแต่เกิดหรือมีพัฒนาการตั้งแต่สมัยยังเด็ก เช่น ความละเอียดรอบคอบ มนุษย์สัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จในองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมลักษณะของบุคคลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะทางกาย เช่น บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนแรงจูงใจ มุ่งไปสู่ความสำเร็จ

ความหมายของสมรรถนะหลัก

มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะหลัก ไว้ดังนี้

Sundburg (2001, p. 39 อ้างถึงในพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร, 2554) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารหน่วยงานระดับกองจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของหน่วยงานและเข้าใจเป้าหมายองค์การจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสาร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสมรรถนะหลักมีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ด้าน เพราะถ้ามีมากเกินไปคงจะไม่เรียกว่า หลัก (Core) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548, หน้า 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2549, เว็บไซต์) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 20) ให้ความหมาย สมรรถนะหลักขององค์การ คือ สิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติภาคบังคับที่ทุกคนในองค์การจะต้องมีเพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์การที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ตลอดรอดฝั่งในขณะเดียวกันบุคลากรที่ขาดสมรรถนะหลัก ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่า พนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์การนั้นได้ลำบาก

สรุปความหมายของสมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลซึ่งผู้บริหารต้องมี อันจะเป็นปัจจัยสำคัญในบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในหน้างาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้เป็นต้นซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553, หน้า 39-45) กำหนดสมรรถนะที่ทำมาใช้ในการจัดทำแผนที่การฝึกอบรม (Training Road Map) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ

1. ความสามารถหลัก หมายถึง ความสามารถหลัก หรือศักยภาพหลัก หรือสมรรถนะหลัก หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1 กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์การ

1.2 คาดหวังให้บุคลากรทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานต้องมี ความสามารถหลักตามที่กำหนดขึ้น

1.3 ปัจจุบันพนักงานอาจไม่มีความสามารถหลัก บางข้อกำหนดขึ้นได้

1.4 องค์การจะต้องหาวิธีการพัฒนาให้พนักงานมี ความสามารถหลัก ข้อที่ยังขาดอยู่

1.5 ความสามารถหลัก ที่กำหนดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่เน้นคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

1.6 โดยส่วนใหญ่จะมีข้อของจำนวนข้อของความสามารถหลักไม่มากอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

1.7 กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการโดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นประธานในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกความสามารถหลัก ที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

2. ความสามารถในการบริหาร หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการหรือศักยภาพด้านบริหารจัดการ หรือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

2.1 กำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การ

2.2 คาดหวังให้บุคลากรในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำต้องมีความสามารถในการบริหารตามที่กำหนดขึ้น

2.3 ปัจจุบันผู้บริหารอาจมี ความสามารถในการบริหาร บางข้อที่กำหนดขึ้นได้

2.4 องค์การจะต้องหาวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร ข้อที่ยังขาดอยู่

2.5 ความสามารถในการบริหาร ที่กำหนดขึ้นโดยส่วนใหญ่จะเป็นทักษะที่เน้นทักษะด้านการบริหาร

2.6 โดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนข้อ ความสามารถในการบริหาร ไม่มากอยู่ระหว่าง 3-5 ข้อ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.7 กำหนดขึ้นจากคณะกรรมการโดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นประธานในการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือก ความสามารถในการบริหาร ที่เหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมองค์การ

3. ความสามารถในงาน หมายถึง ความสามารถในงานเฉพาะด้าน หรือ ศักยภาพในการทำงานเฉพาะด้าน หรือสมรรถนะในงานเฉพาะด้าน หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในงานเฉพาะด้าน โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

3.1 กำหนดขึ้นจากบทบาทหน้าที่งานเฉพาะที่แตกต่างกันของแต่ละตำแหน่งงาน

3.2 คาดหวังให้บุคลากรทุกคนทุกระดับตำแหน่งงานจะต้องมี ความสามารถในงานตามที่กำหนดขึ้น

3.3 ปัจจุบันพนักงานอาจไม่มีความสามารถในงานบางข้อที่กำหนดขึ้นได้

3.4 องค์การจะต้องหาวิธีการพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถในงานข้อที่ยังขาดอยู่

3.5 ความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นโดยส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะที่เน้นด้านเทคนิค (Technical Skills) และคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes)

3.6 โดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนข้อความสามารถในงานไม่มากไม่เกิน 5 ข้อ

3.7 กำหนดขึ้นจากหัวหน้างานที่มีผลงานดี (Good Performance) ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (2548 อ้างถึงในจิตรา สากร, 2550, หน้า 17) ได้กำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) 18 กลุ่มงานสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานด้านการให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานนโยบายและกลุ่มงานวางแผน กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ กลุ่มงานบริการประชาชน ด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางด้านเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเอกสารข้าราชการและทะเบียน กลุ่มงานปกครอง และกลุ่มงานอนุรักษ์ โดยที่ทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนรัฐบาลกำหนดยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity) จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

1.5 การทำงานเป็นทีม (Team Work) การทำงานเป็นทีมหมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people Accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Informational Seeking)

2.6 การเข้าใจข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.8 ความเข้าใจในองค์การและระบบข้าราชการ (Organizational Awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness)

2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

2.11 ความมั่นใจตนเอง (Self Confident)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexible)

2.13 ศิลปะการสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing)

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategy Orientation)

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สรุปแล้วองค์ประกอบของสมรรถนะมีแนวทางที่จำแนกได้หลายแบบ แต่โดยทั่วไปประกอบ ด้วย 3 ด้าน คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์การจะต้องมีเพื่อสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งหมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ประโยชน์ของสมรรถนะ

McCelland (n.d. อ้างถึงใน ชลิดา คงเมือง, 2548, หน้า 21) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์เข้ามาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยสังเกตการณ์กระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล เช่น สติปัญญา

2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล

3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลิตผล (Outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้น สมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติของบุคคลตามความเป็นจริง

Rylatt and Lohan (n.d. อ้างถึงใน ชลิดา คงเมือง, 2548, หน้า 23) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล และระดับองค์การที่มีพนักงานที่มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

ประโยชน์ต่อพนักงาน

1. มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงานและการปรับตัวในการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

2. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่จะถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เห็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

3. พนักงานสามารถรู้ถึงคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่แท้จริงของตน ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานทำให้รู้ถึงสถานะของตน และรู้ว่าควรทำอย่างไร ให้บรรลุถึงสมรรถนะที่องค์การต้องการ หรือใช้เปรียบเทียบกับนอกองค์การได้

4. องค์การที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากหลักสมรรถนะ แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์การที่มีทัศนคติ และค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

5. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้นเป็นการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

ประโยชน์ต่อองค์การ

1. ทำให้องค์การสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2. ทำให้สามารถจัดหลักสมรรถนะที่มีอยู่กับหลักสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน

4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลและการเพิ่มคุณลักษณะในการแข่งขัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลของหน่วยงาน

7. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) ได้กล่าวว่าประโยชน์ของสมรรถนะมี 3 ประการดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภาระกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า สมรรถนะหลัก นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การและ สมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

2.1 ช่วยสร้างกรอบในการแสดงออกพฤติกรรมของคนในองค์การโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์การก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

3.2 การพัฒนาการฝึกอบรม สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและการฝึกอบรมดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและการฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.2.3 ช่วยในการวางแผนผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดั่งคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์ สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะ เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารค่าตอบแทน สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช้กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช้จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์ (2549, หน้า 49-50) การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ระดับใดมีจุดอ่อนและจุดแข็งในเรื่องใดบ้างและต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ

3. ช่วยให้พนักงานรับทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ หรือยุทธศาสตร์ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การหรือยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์การ และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลดำเนินงานขององค์การได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรในองค์การได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ อาทิเช่น การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, หน้า 95-96) สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่ทั้งพนักงานและองค์การกล่าว คือ

ประการแรก ประโยชน์ในระดับพนักงาน ประโยชน์ของสมรรถนะในระดับพนักงานจะประกอบได้ด้วย

1. สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับชั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ

2. ช่วยให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่

3. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะ และฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด

4. แสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การ

อีกประการหนึ่ง ประโยชน์ระดับองค์การ ประโยชน์ของสมรรถนะในระดับองค์การประกอบไปด้วย

1. ช่วยในการจัดขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงานด้วยการใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

3. ช่วยให้องค์การสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทักษะด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทักษะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นทางอุตสาหกรรม

5. สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์การในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง

6. ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น

7. เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความรู้ของพนักงาน

8. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการใช้วิธีกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการไปยังผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553, หน้า 48-54) ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์การนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. การสรรหาคัดเลือกพนักงาน

ที่กำหมดขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานจากภายในหรือภายนอกก็ตาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับองค์การและเหมาะกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Fit the right corporate culture and the right job)

2. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น

พบว่าการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดชื่อหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่เน้นในหน้าที่ เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละงานที่แตกต่างกันซึ่งหน่วยงาน

บุคคลที่มีความรู้ไม่เท่ากับหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น ตัวแทนของตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรให้เหมาะสมกับ สมรรถนะ แต่ละข้อของตำแหน่งงานนั้น ๆ และเมื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับ สมรรถนะแต่ละข้อแล้วขั้นตอนถัดมาก็คือ การจัดการฝึกอบรมตาม สมรรถนะที่กำหนดขึ้น หน่วยบุคคลที่ไม่สามารถจัดอบรมให้ครบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาได้หน่วยงานบุคคลที่สามารถเลือกจัดฝึกอบรมตาม สมรรถนะที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญก่อนเป็นอันดับแรก

3. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว

การกำหนดการฝึกอบรมจาก สมรรถนะนั้นนอกจากนำมาใช้จัดทำเป็นแผนระยะสั้นปีต่อปีแล้ว นักบริหารและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถร่วมกันทำหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดมาจัดเรียงลำดับเพื่อจัดเป็นแผนฝึกอบรมระยะยาวได้ โดยส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นแผน 3-5 ปี เพื่อให้พนักงานรู้ว่าในแต่ละปีของตนเองจะต้องได้รับการฝึกอบรม ในหลักสูตรใดบ้าง

อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญในการนำสมรรถนะมาใช้ในการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมหรือแผนฝึกอบรมระยะยาวอย่างต่อเนื่องก็คือ นักบริหารและตัวแทนของตำแหน่งงานจะต้องร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นก่อน ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะในการบริหาร และ สมรรถนะในหน้าที่ให้ครบทุกตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา เนื่องจากองค์การมีตำแหน่งจำนวนมากและมีหลากหลายลักษณะงานประกอบกับทีมบริหารไม่ได้ทำงานเฉพาะ โครงการสมรรถนะเท่านั้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องวางจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยกำหนดขึ้นเป็นระยะ ไม่จำเป็นจะต้องทำทุกตำแหน่งงานให้สำเร็จในปีเดียวกันเช่น เลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หามาก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หายากก่อนเป็นต้น

4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนารายบุคคลหรือ Individual Development Plan เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นจากผลประเมินความสามารถของพนักงานโดยนำสมรรถนะ ที่เป็นความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของพนักงานในปัจจุบันเพื่อประเมินหาช่องวางความสามารถ (Competency Gap Assessment)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายองค์การพบว่าโดยส่วนใหญ่จะนำปัจจัยด้าน KPIs หรือตัวชี้วัดผลงานหลักมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของพนักงาน หรือ องค์การบางแห่งให้พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองว่าในแต่ละปีจะทำงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

อะไรบ้าง และงานนั้นประสบความสำเร็จไปมากน้อยแค่ไหนที่เรียกว่า MBO (Management By Objectives) หรือการบริหารผลงานโดยกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชา

6. การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการออกแบบผังความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่เน้นการเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) และการโอนย้ายพนักงาน (Job Transfer) หรือที่เรียกว่าการออกแบบแผนผัง แบบเครือข่าย

7. การบริหารคนเก่ง คนดีและผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

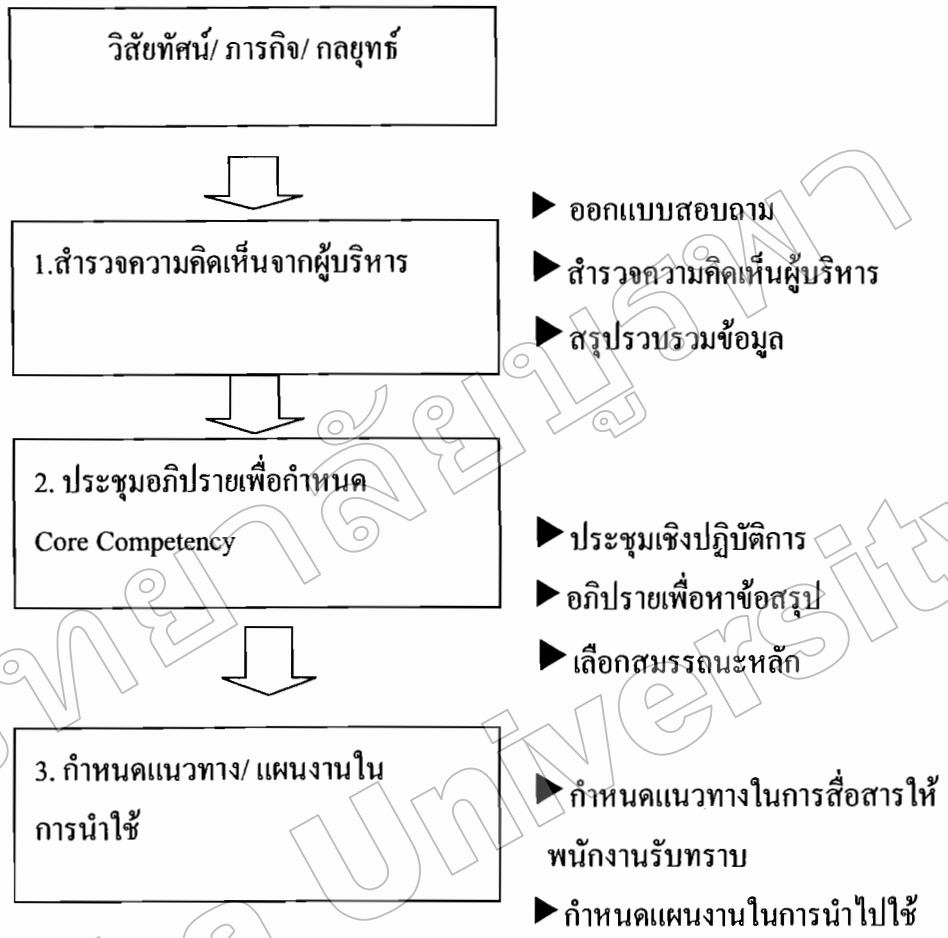
คนเก่ง คนดี หรือ Talented People เป็นบุคลากรที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งองค์การจำเป็นจะต้องสรรหาคัดเลือกพนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่ง(Talented People) การที่องค์การมีแต่พนักงานที่ไม่เก่ง (Non Talented People) แน่นอนว่าองค์การนั้นมีโอกาสสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน และสูญเสียความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากคนเก่ง คนดีเป็นบุคลากรที่มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่พนักงานโดยทั่วไปไม่มี ประเด็นที่สำคัญก็คือ จะทำอย่างไรในการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง คนดีและทำอย่างไรในการจูงใจรักษาให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานอยู่กับองค์การได้นานที่สุด

กล่าวสรุปได้ว่า การปรับประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักใช้ในองค์การจะช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมในทุกระดับขององค์การ ซึ่งการใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ การกำหนดสมรรถนะย่อย ๆ ในระดับหน่วยงานหรือแผนก และการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ตอบสนองต่อสมรรถนะย่อยขององค์การอย่างสอดคล้องกัน จะเห็นได้ว่าวิธีการเหล่านี้จะช่วยทำให้บุคลากรมีระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบอีกทั้งยังช่วยให้องค์การบรรลุถึงสมรรถนะหลักขององค์การไปพร้อม ๆ กันด้วย

ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 20-25) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์ สมรรถนะหลักแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก

ในการกำหนดสมรรถนะหลักองค์การนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดสิ่งเหล่านี้ไว้ จะไม่สามารถกำหนดสมรรถนะหลักได้

1. สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร

ให้ออกแบบ แบบสำรวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานว่าถ้าจะให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารแต่ละคนคิดว่าควรจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลักเมื่อได้รับแบบสำรวจมาแล้วให้รวบรวมและสรุปเป็นโมเดล อาจสรุปให้เหลือเพียง 5-10 ด้าน แล้วให้ส่ง โมเดลที่ได้ไปให้ผู้บริหารลงความเห็นอีกครั้งว่าใน 5-10 ด้าน นี้ด้านไหนสำคัญที่สุด ด้านไหนสำคัญน้อยที่สุด โดยให้ผู้บริหารจัดลำดับตามความสำคัญ และนำกับมาสรุปอีกครั้ง พร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะหลัก แต่ละด้าน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

ให้นำโมเดลที่ได้จากการสำรวจในรอบที่สองมาเข้าที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยใช้เป็นเวทีที่เปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนโมเดลของสมรรถนะบางด้านอาจจะเพิ่มเข้ามานอกเหนือจากโมเดลที่สำรวจมาแต่ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม

3. กำหนดแนวทาง/ แผนงานในการนำไปใช้

เมื่อผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักได้แล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำสมรรถนะหลักนั้นไปดำเนินการดังนี้

3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่มีต่อองค์การและตัวพนักงานเอง

3.2 กำหนดกลยุทธ์/ แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแปลความหมายของสมรรถนะหลักสู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เห็นเป็นรูปธรรม

3.4 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้รับทราบโดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงในสุจิตรา ธนานันท์ 2552, หน้า 92) กล่าวว่าในการกำหนดสมรรถนะประกอบไปด้วยการพิจารณาวิธีการในการดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การนิยามผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิผลของแต่ละตำแหน่งงานและขององค์การโดยมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

2. การกำหนดเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในรูปแบบของผลการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังสูงสุด (Supererior Performance) และผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย (Average Performance)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถกระทำได้โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร (Develop a Curriculum) เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรเป็นเทคนิคที่อาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานมาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงสมรรถนะซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ โดยอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่นั้น ๆ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะในการปฏิบัติงานและขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของสมรรถนะแล้วก็จะทำรายละเอียด เพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ เมื่อระบุสมรรถนะและแจกแจงรายละเอียดต่าง ๆ ได้แล้ว จึงทำการกำหนดสมมติฐานว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดบางสิ่งที่ผิดพลาด และพนักงานต้องการอะไรเป็นอันดับแรก

3.2 วิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยจะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ ซึ่งในแต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะถูกรวบรวมและส่งกลับมายังสมาชิกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหานั้น ๆ แล้วจึงทำซ้ำในขั้นตอนต่าง ๆ จนกระทั่งได้ข้อสรุปร่วมกัน

3.3 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ (Functional Analysis) การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่เป็นกระบวนการกลุ่มที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกเพื่อเลือกเป็นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาในมุมกว้าง โดยที่ผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น หลังจากนั้นจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถหลัก จนกระทั่งเป็นส่วนประกอบย่อยของความสามารถนั้น

3.4 การพิจารณาเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น (Critical Incident Technique) การพิจารณาเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น เป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องทั้งบุคคลและกลุ่ม โดยจะมีการระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น การระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำไปสู่การระบุความสามารถหลักในการทำงานตามความชำนาญในแต่ละสาขา

3.5 วิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากเทคนิคที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมมนุษย์เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะได้ ยกตัวอย่างเช่น การถามพนักงานในเรื่องความผิดพลาดในการทำงาน การสำรวจ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบ การสังเกต การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจบันทึก การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความสามารถตามรูปแบบของสมรรถนะในแต่ละระดับ ยกตัวอย่างเช่น ขีดความสามารถขององค์การ สมรรถนะของตำแหน่งงาน และสมรรถนะของบุคลากร

5. การตรวจสอบรูปแบบของสมรรถนะ การตรวจสอบรูปแบบของขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

6. การนำสมรรถนะที่ได้ไปใช้ โดยมีการจัดเตรียมวิธีการที่จะนำสมรรถนะที่ได้ไปใช้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

7. ในการปฏิบัติ เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้าง เป็นต้น

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 อ้างถึงในพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร, 2554, หน้า 39) เสนอขั้นตอนการหาสมรรถนะหลัก ไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ (Vision-Mission-Strategy-Corporate Culture) ขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้ องค์การจะต้องกำหนดให้มีขึ้น

2. ก่อนนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ในขั้นตอนนี้ องค์การอาจใช้วิธีการประชุม เชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกันหาสมรรถนะหลักในการทำงานร่วมกัน

3. เขียนคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อเขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง

3.1 การเขียนคำนิยามสมรรถนะหลัก คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์การร่วมกันเขียนคำอธิบายหรือคำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

3.2 การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อและการเขียนคำนิยามระดับความคาดหวัง คณะกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์การร่วมกันคิดและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ ความคาดหวังนี้เรียกว่า Expected Competency หรือ Proficiency Level

4. กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละข้อ

5. ทำการสื่อสารสมรรถนะหลัก ให้สมาชิกในองค์การทุกคนทราบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 41อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร, 2554) ระบุว่า การกำหนดโมเดลสมรรถนะมีขั้นตอนดำเนินการคือ

1. การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

2. การวิเคราะห์งานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

สรุป การกำหนดและการจัดทำสมรรถนะหลักนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การได้ว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้น เพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น องค์การใดที่ยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะหลักจึงควรกำหนดขึ้นมาแล้วก็ขอให้นำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้

อานุชา เพ็งสุวรรณ (2549) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้านคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และเปรียบเทียบระดับความต้องการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างกัน ด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก และปานกลาง โดยมีความต้องการฝึกอบรมด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ด้านการบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนด้านจริยธรรมมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการที่มีความแตกต่างกับด้านอายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง พบว่ามีความต้องการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ด้านประสบการณ์ทำงานอายุราชการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรจัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีให้สอดคล้องกับความต้องการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ที่ข้าราชการต้องการได้รับการฝึกอบรมก่อนหลัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามประเมินผล การฝึกอบรมข้าราชการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และควรสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย

จิตตรา สากล (2550) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเมืองพัทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเมืองพัทยา ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเมืองพัทยา ในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ กอง ผู้อำนวยการสำนักงาน รองปลัดเมืองพัทยา และปลัดเมืองพัทยา รวมจำนวน 95 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่า การสำรวจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การทำงานที่ควรจะพัฒนา ประกอบด้วย รายการสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกบริการ ทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน และรายการสมรรถนะในหน้าที่ (Functional Competency) 8 สมรรถนะ ได้แก่ การวางแผนและจัดระบบงาน การปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับภารกิจของตนเอง การบริหารงานเอกสารและธุรการ ความต้องการจำเป็นที่มีระดับความสำคัญสูงสุด และจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา คือ สมรรถนะในหน้าที่ ด้านการบริหารงานเอกสารและธุรการ นอกจากนี้ เมื่อจัดลำดับความสำคัญในรายการสมรรถนะย่อยแล้วยังพบว่า ความสามารถในการเขียนบันทึกรายงาน และโต้ตอบหนังสือราชการกะทัดรัดและได้ใจความ มีช่องว่างระหว่างความแตกต่างมากที่สุด จึงทำให้สามารถจัดทำหลักสูตร การบริหารเอกสารและการเขียนหนังสือราชการ โดยการกำหนดเนื้อหาของวิชา คือ งานสารบรรณกับภาษาหนังสือราชการ เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ การจัดระบบเอกสารและบริหารงานธุรการสมัยใหม่

ปาริชาติ ดีพร้อม (2554) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา: บริษัท โลจิสติก อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลต่อสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ได้แก่ การบริการที่ดี การสื่อสาร การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ และจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลต่อสมรรถนะหลัก 7 ด้าน ตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และปัจจัยด้านงาน ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติก อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 26 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน ความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติก อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (μ = 3.12, σ = 2.32) อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การบริการที่ดี (μ = 4.12, σ = 2.29) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (μ = 3.88, σ = 1.70) และการสื่อสาร (μ = 3.69, σ = 1.85) และ อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ (μ = 4.58, σ = 1.68) ความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพ (μ = 4.34, σ = 2.40) และการทำงานเป็นทีม (μ = 4.27, σ = 1.59)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในบริษัท โลจิสติก อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน และปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 7 ด้านต่างกัน

อัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's Scale) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61, SD = 0.68) และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ($\bar{X}$ = 3.86, SD = 0.71) ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X}$ = 3.70, SD = 0.67) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 3.61, SD = 0.68) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X}$ = 3.45, SD = 0.69) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 3.44, SD = 0.65) ตามลำดับ

ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ที่ต้องการพัฒนาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.26, SD = 0.90) และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X}$ = 4.29, SD = 0.83) ด้านจริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.27, SD = 1.00) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 4.26, SD = 0.88) ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X}$ = 4.25, SD = 0.98) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 4.22, SD = 0.80) ตามลำดับ

โดยสรุป พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในภาพรวมมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ 0.18 ซึ่งแสดงว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการพัฒนา 5 อันดับ คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านจริยธรรม ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

อรรถพร เจือสกุล (2554) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน กรณีศึกษา บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5. การวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบประเมินเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน บริษัท ซัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี้ เวิร์ค จำกัด จำนวน 67 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ผลการวิจัยพบว่า ขีดความสามารถของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงานในภาพรวมที่มีอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.41, SD = 0.30) และระดับที่ต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.39, SD = 0.28) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริการจัดการ = 0.28 แสดงว่าพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงานต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการ โดยต้องการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการตามลำดับ คือ 1. ความสามารถในการวางแผน ($PNI_{Modified}$ = 0.36) 2. ความสามารถทางการคิด ($PNI_{Modified}$= 0.34) 3. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{Modified}$= 0.34) 4. ความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ($PNI_{Modified}$= 0.32) 5. ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน ($PNI_{Modified}$= 0.29) 6. ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$= 0.29) 7. ความสามารถการเป็นผู้นำ ($PNI_{Modified}$= 0.19) 8. ความสามารถพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified}$= 0.16) และมีข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการ 6 ประการที่สำคัญ คือ 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3. มีการประชุมหารือ 4. ส่งเสริมการศึกษาต่อ 5. On the job Training 6. มีการให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

สรุป จากการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การศึกษาสมรรถนะหลักขององค์การมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะช่วยในการเพิ่มความสามารถขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของพนักงานมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ สมรรถนะใช้ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ การจัดหาและเลือกสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง การพัฒนาอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ การจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เต็มประสิทธิภาพ และการธำรงรักษาพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์การนานที่สุด เพื่อที่จะส่งผลให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ จึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาการสร้างและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์การ โดยการทำให้พนักงานเห็นถึงคุณประโยชน์ มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สมรรถนะ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการยอมรับ แล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University