

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ Human Resource Management Based on Competency

อัญชลี ชัยศรี

Anchalee Chaisri

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Chaiyaphum Rajabhat University

E-mail: anchaleechaisri@gmail.com

ได้รับบทความ: 19 กันยายน 2563; แก้ไขบทความ: 13 ตุลาคม 2563; ตอรับตีพิมพ์: 21 ตุลาคม 2563

Received: September 19, 2020; Revised: October 13, 2020; Accepted: October 21, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีความสำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ผลจากการศึกษาพบว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ หากทุกคนในองค์กรสามารถปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดในระยะยาวจะเกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กร และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This article aims to study the meaning, an importance and the benefits of competencies. The summary as follows: Competency is fundamental tool in managing of human resource. A high management of human resource is very important for organizations. It shows competitive

advantage. Adapting competency for management of human resource supports effective personnel of organization and directly objective of the organization.

The results show that competency is useful for management of human resource, including with recruiting, selection, evaluation of working, reward, compensation, career planning and achievement. In long term, if everyone in organization can adjust their competency to the standards of organization, it will be a unique competency of organization. it can compete effectively to other organizations, which affects the success of organization.

Keywords: Competency, Human Resource Management

1. บทนำ

แนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานการพัฒนา ทำให้ประเทศต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถปรับตัวก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันและรวดเร็ว เป็นรากฐานที่เข้มแข็งมั่นคงในการเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งการดำเนินการพัฒนากำลังคนถือว่าเป็นนโยบายหลักของประเทศ ไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 โดยได้กำหนด ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม เพื่อรองรับอุตสาหกรรม ในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560: 65) ส่งผลให้องค์กรทุกแห่งต้องตื่นตัวและพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมมากขึ้น

สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการบริหาร จัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ความก้าวหน้าตามสาย วิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะช่วยให้ องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิง การแข่งขันและสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็น ปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริง และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่ง ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเอง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ว่าจ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยจะกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และได้เริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา การส่งเสริมและใช้สมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2555: 4), (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 11) ซึ่งอาจถือได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์การ หรือส่งผลต่อความเป็นไปหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

2. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า “การบริหารงานบุคคล” แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง หากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักทฤษฎีบริหารในยุคแรกได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากร

ได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความถนัดที่ปรากฏในบุคลากรทุกคนที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน ที่มีต่อประสิทธิภาพของคนงานและองค์กร (Milkovich, George T. and John W. Boudreau, 1991: 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ยุคที่ทุกองค์กรหันมาใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะนี่คือขุมพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด หรือทรัพยากรที่มนุษย์ปฏิบัติเพื่อองค์กร (Fisher and Others, 1993: 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดไปข้างหน้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเองให้มีส่วนในการสนับสนุน สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Mondy, R. W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R, 1999: 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงกระบวนการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานในองค์กร มีสภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตั้งแต่วันแรกเริ่มงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557: 56) ด้วยการจัดระเบียบดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดในองค์กร รวมถึงถึงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุกคนในองค์กร (วิลาวรรณพิพิศาล, 2554: 15) หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ (दनัย เทียนพุม, 2546: 17) ถือว่าเป็นการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ อันได้แก่ การช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กรในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร การช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น รวมถึงการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิต ความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะเป็นคำศัพท์ร่วมสมัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความสนใจนับตั้งแต่ศตวรรษ 1970 (David C. McClelland, 1973: 1-14) ซึ่งมีการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ กล่าวคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ (David and William, 2004: 132)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 11) นอกจากนี้สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือขึ้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย (McLean, 2005: 57-83)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นิยามว่า “สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า

“สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2555: 4)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยองค์ประกอบของสมรรถนะตาม มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความรู้เกี่ยวกับสภาพทางธุรกิจ เศรษฐกิจ การแข่งขัน ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) คือ ลักษณะการแสดงออกที่ถือได้ว่าเป็นแบบฉบับเฉพาะบุคคล ถือว่าเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

4. ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 2 ประเภท โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545: 1-10)

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติ

ภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหาร จะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยน การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

นอกจากนี้ กล้าหาญ ญ น่าน ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (กล้าหาญ ญ น่าน, 2559: 50)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ให้ได้รับความสำเร็จตามที่กำหนดขึ้น โดยพฤติกรรมของ บุคคลที่สะท้อนออกมาจะอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐาน ทั่วไปที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้อง และเป็น ประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การคิดริเริ่ม (Initiative) และจิตบริการ (Service Mind)

2. สมรรถนะทางการจัดการ (Management Competency)

เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจน ความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่ เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่น ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่งและถ่ายทอดได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์กร (Planning & Organizing) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) การจัดการทรัพยากร (Resources Management)

3. สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency)

เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจน ความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตรงตามความต้องการหลักของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ ดังแสดงตัวอย่าง ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ

สมรรถนะ	งานด้านบริหารการตลาด
Competency Definition	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ กระบวนการและขั้นตอนในด้าน การบริหารการตลาด รวมถึงการวิเคราะห์ วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ด้านบริหาร การตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนพัฒนา ปรับปรุงแผนและขั้นตอน การทำงานด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพ
Competency Description	

Basic Level	Doing Level	Developing Level	Advanced Level	Expert Level
-รู้และเข้าใจแนวคิด หลักการในการบริหารการตลาดเบื้องต้น	-อธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงานหลัก ด้านการบริหารการตลาดแก่ผู้อื่นได้	-อธิบายได้ถึงกระบวนการบริหารการตลาดที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	วางแผนด้านการบริหารการตลาดเพื่อสร้างผลกำไรและรักษาระดับความได้เปรียบในการแข่งขัน	-มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารการตลาด
อธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตน	มีเทคนิคและวิธีการในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการบริหารการตลาด	อธิบายถึงกลยุทธ์เทคนิคและวิธีการในการบริหารการตลาดให้กับสมาชิกในทีม	วิเคราะห์และประเมินแผนการตลาด เพื่อนำเสนอในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นด้านการบริหารการตลาดได้อย่างอิงถึงประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จจากองค์กรอื่น
ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ	ตั้งข้อสังเกตหรือข้อสงสัยจากข้อมูลทางการตลาดที่รวบรวมได้	วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม เสนอแนวทางในการบริหารการตลาดโดยอ้างอิงจากความรู้และประสบการณ์ด้านการตลาด	สอนและแนะนำผู้อื่นถึงแนวคิดหลักการด้านการบริหารการตลาด	
แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารการตลาด	ให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงวิธีการและแหล่งรวบรวมข้อมูลทางด้านการตลาด	กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมสนใจที่จะแสวงหาความรู้ด้านการบริหารการตลาด	แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้ในสายงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับสายงานด้านการตลาด	เป็นตัวแทนขององค์กรในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการตลาดให้บุคคลภายนอกรับรู้ได้

ที่มา: (กล้าหาญ ณ น่าน , 2559: 60-62)

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)

เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลที่มีมาตั้งแต่เกิด หรือพัฒนาจนเกิดความชำนาญในภายหลัง รวมไปถึงพฤติกรรม ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้น ที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งเรามักจะเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

5. ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญและประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556: 35), (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2563: 79)

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนช่วยผูกโยงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน ให้ช่วยสนับสนุนสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร เช่น หากองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ก็จะเน้นการใช้พฤติกรรมบ่งชี้ต่าง ๆ ของการเป็นสมาชิกทีม หรือเป็นผู้สร้างทีมที่ดีในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงาน

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indications: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้น ไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้ว องค์กรยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

องค์การสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกบุคคล โดยทำแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรง ตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal)

ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากร มาใช้ให้ สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนา รายบุคคล

3. การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation)

การบริหารงานโดยนําระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติม จากการ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้ บุคลากร มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนําระบบ สมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูง จะ ได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากร จะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ส่งผล ให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ ยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan)

ระบบสมรรถนะทำให้องค์การสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานใน องค์กรที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และเป้าหมาย ในอนาคตของพนักงานแต่ละคน

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็น ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของ คนให้มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยกันส่งเสริมคนดีและกัน คนไม่ดีออกไป

การประเมินระบบสมรรถนะมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่ มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่ง งาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการ นําระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการ ประเมินระบบสมรรถนะ สามารถแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by Superiors) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียว อาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุยปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่ายประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัดคือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไขคือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจน และนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test Evaluation) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจและแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4) การประเมินโดยเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรม และนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า เช่น ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น

5) การประเมินแบบบรรยายความ (Essay Evaluation) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่า ผู้ถูกประเมินได้ใช้ความรู้ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้น ผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview Evaluation) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณี

มีผู้ได้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ

8. การประเมินจากพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่า ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับ ทำให้มีหลายมุมมองลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีการเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมอึดอึ้งกันและกัน เป็นต้น

10. ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ ในสถานการณ์จำลอง เพื่อประเมินวิธีการคิด วิเคราะห์ และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ประเมินที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ว่าบุคลากรที่เข้าร่วมศูนย์การประเมินผล มีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นั้น ผู้ประเมินจะต้องให้ข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินแก่ผู้เข้ารับการประเมิน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้รับรู้ และหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองให้ดีขึ้นตามท้องที่ที่ต้องการ และองค์กรสามารถประเมินผู้เข้ารับการประเมินมีความพร้อมในการที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือควรที่จะต้องเพิ่มเติมทักษะและความสามารถในด้านใด ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

6. สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะคิด บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น และต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประเภทของสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ สมรรถนะทางด้านธุรกิจ และสมรรถนะทางการจัดการ สามารถนำมาใช้กับงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การระบุ สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานระดับต่าง ๆ จะช่วยทั้งในส่วนผู้ที่ต้องการหางานทำ สามารถ พัฒนาทักษะที่ตนเองยังขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วย การกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครมีสมรรถนะ ตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ ซึ่งจะเป็นการลดความสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลอง งานของพนักงานใหม่ได้อีกทางหนึ่ง

2. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำ หลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและ ความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะ เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

3. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ใน ตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

4. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) แต่ละ เส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะ ช่วยเหลือให้ ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการ สร้างบุคคลขึ้นมา แทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ อย่างไรและต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรม ต่อไป

5. การฝึกอบรม (Training) สมรรถนะจะช่วยให้การจัดทำเส้นทางการพัฒนา และฝึกอบรม (Training Road Map) รวมถึงการออกแบบการฝึกอบรมที่มีรูปแบบอย่างเป็น

ทางการ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งจะกล่าวถึงทักษะความรู้และทัศนคติที่สำคัญ อันจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมที่จะช่วยเลือกเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้และการประเมินผลผู้เข้าอบรม

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร บุคลากรสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเองที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรมที่ลดช่องว่างทางทักษะความรู้ และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานได้ดียิ่งขึ้น สามารถพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะ ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น แต่ควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว ซึ่งเครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การมอบหมายโครงการ การเพิ่มปริมาณงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา แนะนำ การเฝ้าติดตาม/สังเกตพฤติกรรม การทำกิจกรรม และการประชุมกลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้ หากบุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ย่อมจะส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กล้าหาญ ณาน. (2559). **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2546). **ธุรกิจของ HR B2E**. กรุงเทพมหานคร. บริษัท เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2563). **การประเมินทรัพยากรมนุษย์: หลักการและแนวปฏิบัติ**.
นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **คู่มือการพัฒนางานองค์กรตามกรอบการ
ประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการมิติ** ภายในด้านการพัฒนางานองค์กร.
แหล่งที่มา URL: <http://www.mua.go.th/users/development/paper2/opdc2555.pdf>. (27 กรกฎาคม 2560).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564**. แหล่งที่มา
https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422. (6 มกราคม 2560).
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). **Human Resource Management: การจัดการทรัพยากรมนุษย์**.
กรุงเทพมหานคร: หจก. เม็ดทรายพรินติ้ง.
- David, D. Dubois and William, J. Rothwell. (2004.). **Competency-Based Human
Resource Management**. California: Davies-Black Publishing.
- Fisher and Others. (1993.). **Human Resource Management**. (2nd. Ed). Boston, Toronto:
Hughson Mifflin Company.
- McClelland, D.C. (1973). **Testing for Competence rather than for Intelligence**.
American Psychologist. 28(1).
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau. (1991). **Human Resource Management**.
(6th. Ed). Boston: Homewood.
- Mondy, R. w., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (1999). **Human resource management**.
(7th Ed.) Upper Saddle River NJ: Schuster.