

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPETENCY IN WORKING MORE EFFICIENCY

สิริวดี ชูเชิด^{1*}

Sirivadee Choocherd¹

Received : 9 May 2020

Revised : 28 May 2021

Accepted : 6 August 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากร ผู้บริหาร หรือองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความผันแปรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเปลี่ยนงาน หรือแม้กระทั่งการให้บุคลากรไปศึกษาต่อทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุตามเป้าหมายของตนเองและขององค์กรได้ นอกจากนี้ยังสามารถนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น สามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการฝึกอบรม

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ, สมรรถนะบุคลากร, ประสิทธิภาพ

¹หลักสูตรการจัดการบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

¹Bachelor of Management Program Faculty of Management Science Suan Dusit University

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน E-mail: paw_siri@hotmail.com

ABSTRACT

This article aims to study the development of personnel competency in the organization and guidelines for improving employee performance efficiency. Due to high competition at the present time and changing situation, made employees, executives even though organizations faced the fluctuation that occurs all the time. As a result, the organization must constantly improve and develop itself to survive and be able to compete with competitors in the age of intense competition. Organizations should continuously develop personnel competency which are having activities to apply in the competency development such as training, coaching, job changing and even though providing employees to study locally and internationally. These will result in personnel within the organization to perform their work as determined by the organization, more efficiently and able to achieve the goals of their own and the organization. In addition, competencies can be applied to various operations, such as using competencies for human resource management and training.

Keywords: Competency Development, Personnel Competency, Efficiency

บทนำ

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้บุคลากร ผู้บริหารหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความผันแปรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม เป็นต้น ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในยุคที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ทุกองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ บุคลากรในองค์กรก็ต้องได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ มีระเบียบแบบแผนในทุก ๆ ระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้ปฏิบัติการ และจันทรทา มั่งคั่ง (2562) อธิบายอีกว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน

ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจได้นั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมการพัฒนาตนให้กับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งองค์กรจะต้องมีการนำเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อเป็นการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และองค์กร เมื่อบุคลากรได้นำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ก็จะช่วยส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีแนวทางในการเรียนรู้ และรู้จักตนเองเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร

สมรรถนะ หมายถึง คุณภาพ ขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีความโดดเด่นและลักษณะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับงานที่ได้รับมอบหมายตามความคาดหวังขององค์กร (ปริยนันท์ ประยูรศักดิ์, 2561) และนอกจากนั้น Vathanophas & Thaingam (2007) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพที่มากกว่าการปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ ความสามารถในการปฏิบัติงานคือลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการนำไปสู่ตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความสามารถในการปฏิบัติงานอาจเป็นแรงจูงใจ ทักษะ ความรู้หรือคุณลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงได้ ซึ่งความรู้พื้นฐาน ทักษะหรือความสามารถทางเทคนิคสามารถพัฒนาได้ง่ายโดยการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Sharma (2017) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ การผสมผสานระหว่างความรู้ทักษะและทัศนคติที่มีอิทธิพลต่องานของบุคคลและสามารถวัดได้จากมาตรฐานที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับในองค์กรและสามารถปรับปรุงได้โดยการฝึกอบรม และการพัฒนา และยังหมายถึงการรวมกันของความรู้พฤติกรรมและทักษะโดยปริยายและชัดเจนที่ทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ Chouhan & Srivastava (2014) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถพฤติกรรมและลักษณะส่วนบุคคลในการทำงานที่สำคัญ งานหน้าที่เฉพาะ หรือประสบความสำเร็จในบทบาทหรือตำแหน่งที่กำหนด สมรรถนะจึงเป็นลักษณะพื้นฐานของคนที่บ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติตนหรือการคิด ซึ่งสรุปทั่วทั้งสถานการณ์และ

ความอดทนเป็นเวลานาน นอกจากนี้ Mangaleswaran (2015) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมหรือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงในการปฏิบัติงานภายในการทำงาน สามารถเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นมาตรฐานการทำงานและใช้เป็นเกณฑ์การประเมินและให้รางวัล

จากที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้อธิบายเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะมานั้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะหรือความสามารถของแต่ละบุคคลที่ผสมผสานกับความรู้ และทักษะต่าง ๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของตนเอง และขององค์กรได้ โดยจากงานวิจัยของจอมภัก จันทะคัด (2561) สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะหน้าที่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในเชิงบวก ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะหากไม่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง และส่งผลกระทบต่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรืออาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ (Francoise & Winterton, 2005) สำหรับลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ลักษณะได้ดังนี้ 1) ความรู้ หมายถึง ข้อมูล และการเรียนรู้ในแต่ละบุคคล 2) ทักษะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานบางอย่าง 3) แนวคิดและคุณค่าของตนเอง หมายถึง ทัศนคติของบุคคลค่านิยมและภาพลักษณ์ของตนเอง 4) ลักษณะนิสัย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การควบคุมตนเอง คือ ความสามารถในการสงบสติอารมณ์ภายใต้ความเครียด และ 5) แรงจูงใจ คือ อารมณ์ความต้องการหรือแรงกระตุ้นที่คล้ายกันที่พร้อมการดำเนินการ (Vazirani, 2010) ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของพนักงานในการใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์การนั้นขึ้นอยู่กับระบบการจัดการในองค์การ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และยังจำเป็นต้องมีคนที่มีวิธีการตอบสนอง และตัดสินใจอย่างถูกต้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ (Alainati, 2009) ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบันที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงจึงทำให้องค์การต่าง ๆ มีการพัฒนาทั้งด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าหากสามารถเพิ่มสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของบุคลากรภายในองค์การได้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจอมภัก จันทะคัด (2561) สามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะได้ดังนี้ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมี ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้

2. สมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็น เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานประจำเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ

นอกจากนั้น นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2555) สามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก
 2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว
 3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น
 4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้ง
 5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน
- ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ วรรณภา ลือกิตินันท์ (2558) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 4 ประเภท คือ
1. สมรรถนะทั่วไป (General Competency) เป็นความสามารถทั่วไปของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการทำงานของทุกตำแหน่ง
 2. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถตามสายอาชีพหรือตามหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ
 3. สมรรถนะเพิ่มเติม (Additional Competency) เป็นความสามารถเพิ่มเติมที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานในปัจจุบันและในอนาคตได้ดีกว่าเดิม
 4. สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) เป็นความสามารถด้านการบริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาหรือตำแหน่งในระดับสูงจำเป็นต้องมีความสามารถด้านนี้
- จากการที่นักวิชาการมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้นจะเห็นได้ว่าประเภทของสมรรถนะมีความสอดคล้องกันในบางประเภท เช่น 1) สมรรถนะตามหน้าที่ คือ ความสามารถของบุคลากรใน การปฏิบัติหน้าที่หรือตำแหน่งงานของตนเอง 2) สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถของบุคลากรที่สำคัญที่ควรมี ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลต่อตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ และ 3) สมรรถนะบุคคลหรือเรียกอีกอย่างว่าสมรรถนะทั่วไป คือ ความสามารถของบุคลากรที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิดที่มีความชำนาญ โดยสมรรถนะด้านนี้ไม่สามารถเรียนแบบกันได้ และมีสมรรถนะที่มีความแตกต่างกันคือ สมรรถนะการจัดการ คือ ความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการด้านงาน ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ซึ่งการแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้นเพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Alqawi & Ezzeldin, 2015) ซึ่งการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม ๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่ได้มีการวางแผนไว้เบื้องต้น สำหรับการพัฒนางานจะใช้กับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ส่งผลให้ดีขึ้นจะไม่เรียกว่าการพัฒนา และนอกจากนั้นการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น

อรัญ โสธพิพันธุ์ และคณะ, 2548 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ พัทธบุรี, 2559 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ สามารถสรุปวิธีการดำเนินการได้ดังนี้

1. Continuing Education “C” หมายถึง การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพื่อให้สำเร็จวุฒิการศึกษา เหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีสถาบันการศึกษารับรองวิทยฐานะ

2. Expert Briefing “E” หมายถึง การไปพูดคุยปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเหมาะสำหรับกรณีที่มีสมรรถนะในเรื่องนี้เป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้จากผู้รู้ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริง ๆ และต้องการได้รับภายในเวลาอันสั้น ๆ

3. Job Rotation “J” หมายถึง การหมุนเวียนงานเป็นการสลับเปลี่ยนบุคลากรในหน่วยงานให้ไปทำหน้าที่ในหน่วยงานใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเดิมที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมสำหรับกรณีที่สมรรถนะด้านนั้นไม่สามารถพัฒนาได้จากงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเรียนรู้จากการเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

4. On the Job Training “OJT” หมายถึง การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยส่วนมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิคเนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้น จึงจะพัฒนางานด้านนี้ได้ และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5. Assignment “A” หมายถึง การมอบหมายงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้ไปดำเนินการ เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะด้านนั้นได้อย่างแท้จริง โดยทั่วไปมีการใช้ควบคู่กับแนวทาง

6. Self-directed Study “S” หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง ในกรณีที่สมรรถนะเรื่องนั้นมีสื่อที่ให้ศึกษาค้นคว้าพร้อมอยู่แล้ว สามารถเข้าถึงและศึกษาด้วยตนเองได้ไม่ยากควรมีแนวทางการตรวจสอบด้วยว่าบุคลากรนั้นมีการศึกษาค้นคว้าจริง ๆ มักใช้ควบคู่กับ Expert Briefing ในกรณีที่เกิดข้อสงสัย

7. Workshop, Class or Seminar “W” หมายถึง การพัฒนาโดยการอบรมในห้องเรียนเหมาะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยงและต้องการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างเป็นระบบก่อนไปปฏิบัติจริง

นอกจากนั้น จิรัฐ ขวนชม (2561) สามารถแบ่งลักษณะของการพัฒนาสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาที่มองเห็นได้ เป็นการพัฒนาที่บุคคลทั่วไปสามารถที่จะสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาจะใช้หลักเกณฑ์การประเมินหรือสังเกต ได้แก่ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทางด้านสมรรถนะของรถยนต์ เป็นต้น

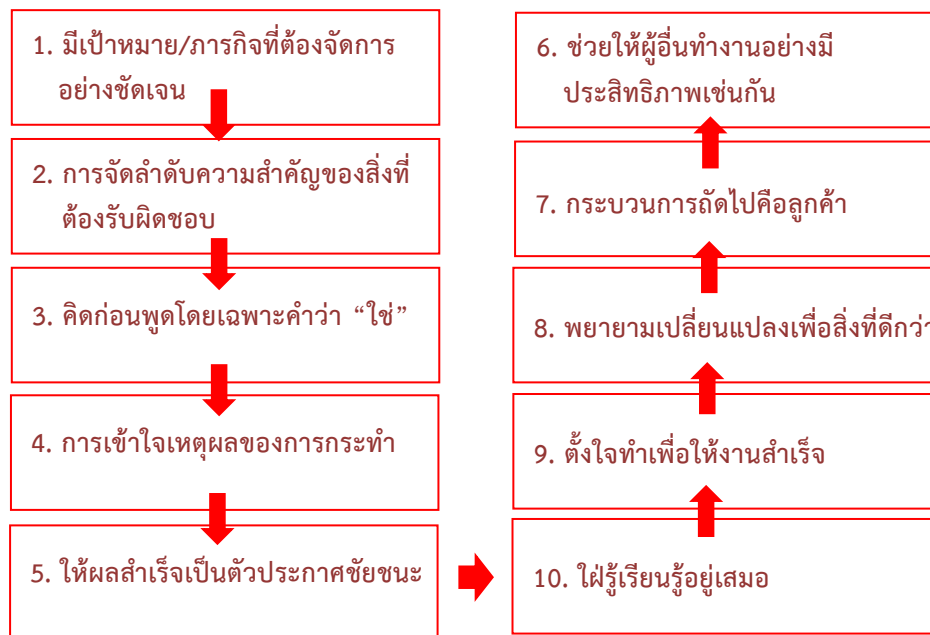
2. การพัฒนาที่มองเห็นไม่ได้ (Invisible Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถสังเกตหรือมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน แต่สามารถสังเกตได้จากการกำหนดเกณฑ์การประเมิน จากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้างต้นที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ควรเริ่มจากองค์การมีการประเมินสมรรถนะบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงาน

ได้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เมื่อทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านใดบ้าง จึงดำเนินการจัดรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่บุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การจัดอบรม การสอนงาน การศึกษาดูงาน เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาสมรรถนะแล้วจึงดำเนินการประเมินผลภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อสรุปผลการดำเนินการว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งรูปแบบของสมรรถนะ คือ การรวบรวมสมรรถนะที่มีความจำเป็นเพื่อนำมากำหนดเกณฑ์ของประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ การสอนงาน การทำงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งแนวทางพัฒนาสมรรถนะเหล่านั้นจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรยังนำประสิทธิภาพมาใช้เป็นเกณฑ์ในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและบรรลุผลที่มุ่งหวัง โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด และรวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สิริวดี ชูเชิด, 2559) นอกจากนี้ ผดุงชัย ภูพัฒน์ (2561) ได้อธิบายว่า การทำงานให้สำเร็จและได้งานดี โดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่ายพลังงาน และเวลาน้อย โดยมุ่งผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่ามากที่สุดและรวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย ซึ่งเอสซีจีโลจิสติกส์ (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีเป้าหมาย/ภารกิจที่ต้องจัดการอย่างชัดเจน 2) การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ 3) คิดก่อนพูดโดยเฉพาะคำว่า “ใช่” ก่อนจะพูดอะไร จะต้องผ่านกระบวนการคิด และการกลั่นกรองอย่างดี 4) การเข้าใจเหตุผลของการกระทำ การเข้าใจเหตุผลหรือที่มาของการกระทำต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน/ทีมงาน/ผู้อื่น โดยไม่ใช้อารมณ์มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ 5) ให้ผลสำเร็จเป็นตัวประกาศชัยชนะ ผลลัพธ์จากการกระทำ/ความรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของเราแทนคำพูด 6) ช่วยให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน การที่คนรอบข้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยจะกลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญ 7) กระบวนการถัดไปคือลูกค้า การจะทำอะไรก็ตามสิ่งนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการจริง ๆ นอกจากลูกค้าแล้วต้องนึกถึงลูกค้าที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย 8) พยายามเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า การพยายามปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้ใครมาบอก 9) ตั้งใจทำเพื่อให้งานสำเร็จ ลงมือทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และ 10) ใฝ่รู้เรียนรู้อยู่เสมอ หมั่นฝึกฝนตนเองและหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งสามารถอธิบายเป็นกรอบความคิดได้ดังนี้



นอกจากนั้นสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองเป็นอันดับแรก เนื่องจากผลการวิจัยของ พงษ์ศักดิ์ ดัวงทา (2557) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก เนื่องจากภายหลังจากการได้รับการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ลำดับสุดท้ายของสมรรถนะหลักทั้งหมด ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิทัศน์ หามนตรี (2558) พบว่า แนวทางของการพัฒนาสมรรถนะในด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, $S.D. = 0.43$) แต่อยู่ลำดับน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านอื่น ๆ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะ ด้าน การพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเอง และ เมื่อบุคคลในองค์กรมีการกระทำหรือทำงานดีขึ้น ซึ่งอาจเป็นเพราะการพัฒนาตนเองหรือองค์กร เป็นผู้พัฒนาให้บุคคล ย่อมทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กรปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น บุคคลนั้นย่อมมีกำลัง ขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จของตนเอง และระดับขององค์กร (กันตยา เพิ่มผล, 2552) นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สามารถทำให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ หลายด้าน เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านสติปัญญา ด้านสังคม ด้านจิตใจ เป็นต้น ซึ่งด้านต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นองค์กรจึงควรมีแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งด้านที่พัฒนาได้ยากที่สุดคือ ด้านของบุคลิกภาพ เนื่องจากบุคลากรแต่ละบุคคล มีการดำเนินชีวิตที่ แตกต่างกัน และสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรม ต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล จึงทำให้สิ่งที่แสดงออก ทั้งภายนอกและภายในของแต่ละบุคคลมีความ แตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุดแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นองค์กร

ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาในด้านของบุคลิกภาพ ถ้าหากสามารถพัฒนาด้านบุคลิกภาพได้ก็จะสามารถพัฒนาในด้านอื่น ๆ ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ดังนั้นแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพ คือ แนวทางหรือกระบวนการที่มีแบบแผนที่เสริมสร้าง และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของบุคคลนั้น ๆ ให้ดีขึ้นทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นต้น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่น ดังนั้นแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพมีดังนี้

แนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพ

1. การพัฒนาบุคลิกภาพทางกาย ควรใช้เครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยให้เหมาะสมกับรูปร่างของตน บุคลิกภาพทางกายเป็นสิ่งประทับใจครั้งแรกและควรตรวจสอบเกี่ยวกับภาษาและกิริยาท่าทางด้วย

2. การพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกนึกคิด เจตคติและความสนใจ เมื่อบุคคลคิดว่าตนเองมีความสามารถด้านใดเป็นพิเศษก็มุ่งพัฒนาด้านนั้น แต่ก็ไม่ควรละเลยที่จะสะสมความรู้หรือความสนใจด้านอื่น ๆ ด้วย

3. การพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ บุคคลที่ต้องการจะพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ คือ อย่าปล่อยให้มึนอารมณ์พลุ่งพล่าน เพราะจะทำให้บุคคลก้าวร้าวหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บริหาร ลูกค้า และบุคคลทั่วไป

4. การพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม เช่น กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด การแต่งกายและการวางตน เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้บุคคลอื่น ๆ อยากคบหาสมาคมด้วย แต่ปัจจัยที่จะทำให้มิตรภาพยั่งยืนมาจากคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น น้ำใจที่ให้ผู้อื่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความซื่อสัตย์ ความบริสุทธิ์ใจ การรู้จักใจเขาใจเรา ความเป็นคนตรงต่อเวลา (พาดิ สัตตะกลิน, 2558) ซึ่งจากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์การจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน สามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สามารถลดปัญหาความล่าช้าของการปฏิบัติงาน และนอกจากนั้นยังสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์การ ซึ่งหากองค์การใดมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้องค์การเติบโตจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ แต่ในทางกลับกันหากองค์การใดมีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่าง ๆ ทั้งกับองค์การและบุคลากร เช่น การปฏิบัติงานมีความล่าช้า การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานที่ซับซ้อนไม่เกิดประโยชน์ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือในการช่วยให้องค์การสามารถลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และยังสามารถช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถเติบโตไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งรูปแบบที่สามารถช่วยพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการนั้น คือ การฝึกอบรม จะช่วยเพิ่มสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ซึ่งสอดคล้องกับวารสารงานวิจัยที่ เทอดชัย บัวผาย และคณะ (2558) ได้กล่าวไว้หลังจากการวิจัยไว้ว่า จากการประเมินคะแนนเฉลี่ยหลังจากการฝึกอบรมได้คะแนนอยู่ที่ 25.03 คะแนน ซึ่งสูงกว่าคะแนนก่อนการฝึกอบรมอยู่ที่ 16.37 คะแนน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลังจากการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้การฝึกอบรม ส่งผลให้สมรรถนะด้านความรู้และด้านทักษะ

เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งด้านความรู้เป็นด้านที่สำคัญเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องอาศัยความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การเลือกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะควรมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสมรรถนะที่บุคลากรนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพหรือลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการเลือกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม นอกจากจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแล้วยังส่งผลในเรื่องของประสิทธิผลที่องค์กรจะได้รับ เช่น สามารถลดค่าใช้จ่าย สามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากร และสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีการพิจารณาทั้งผลผลิตที่ทำได้กับความคุ้มค่าและความสามารถส่วนบุคคล ส่วนของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง องค์กรต้องสามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรต้องเติบโตเร็วกว่าคู่แข่ง การวัดผลงานทำได้โดยการเทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็แสดงว่า มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งลักษณะของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพจึงมุ่งทำให้เกิดการทำให้สิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things) และประสิทธิภาพเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Goal) คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)” ซึ่งการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถทำได้ด้วยการพิจารณาได้ 3 ประการ คือ

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Optimization) ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย
2. แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมาย ตามแนวความคิดนี้มุ่งที่การกระทำในรูประบบ ซึ่งหมายความว่าเป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่เปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา
3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวหรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (พิริญา ชื่นวงศ์, 2560) ซึ่งนอกจากนั้น ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554) ได้กล่าวอธิบาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐาน และนอกจากนั้น ชุตติกาญจน์ แก่นโส (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพื่อช่วยให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ดี ป้องกันการผิดพลาดในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อให้สามารถได้ผลผลิตตามที่ต้องการและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สำหรับการเพิ่มสมรรถนะจะสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ ควรมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ องค์กรต้องมีการกำหนดความหมายของขีดความสามารถขององค์กรและสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน การสร้างแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเรื่อยไปจนถึงการจัดทำกิจกรรมและโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร (ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2559) ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตรงต่อความต้องการขององค์กร หากบุคลากรภายในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพจะส่งผลให้สามารถลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยลดปัญหาความผิดพลาดของงาน นอกจากนั้นจะส่งผลให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถใช้กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ชูติมา วัฒนชัยสิทธิ์, สุนทรา โตบัว และวราวุธ ลัคนโชคดี (2561) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. การฝึกอบรม เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการทำงาน หน่วยงานมีการวางแผนส่งพนักงานไปฝึกอบรมความรู้ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
2. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้จากรุ่นพี่หรือคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน
3. การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการมีหัวหน้างานเป็นผู้เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา แต่เน้นหนักไปที่การให้พนักงานได้เรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง
4. การมอบหมายงานที่สำคัญและติดตามผล เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่งเพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนในการทำงาน
5. การนำเสนอผลงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นของพนักงาน
6. การให้คำชมเชยหรือให้รางวัลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
7. การประเมินและวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะโดยอาศัยการประเมินผลงาน

นอกจากนั้น พิชญ์ วัฒนรังสรรค์ (2558) ได้อธิบายแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ก่อนที่จะเริ่มต้นในการทำงานทุกครั้งต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้าและต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีทิศทางผิดพลาดน้อยและตรงจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. บริหารเวลา การบริหารเวลาให้เป็นจะช่วยลดความไม่เป็นระเบียบในชีวิต เพิ่มความสุขและความสำเร็จให้แก่ตนเองและการทำงาน โดยเฉพาะภาคธุรกิจเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญมาก

3. การเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง ปัจจุบันมีคนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร ดูถูกความสามารถของตนเอง คิดว่ามีปัญหามาก ไม่เก่งเหมือนคนอื่น และคิดว่าหมดหวังที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต

4. มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมหรือสร้างการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง เพราะทีมงานเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน

5. ต้องมีคุณธรรมในการทำงาน คือ ต้องมีความพอใจและรักใคร่ในงานที่ทำอย่างจริงจัง มีความเพียรพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ฝึกเป็นคนที่ชอบกระทำหรือลงมือปฏิบัติมากกว่าพูด

7. กระตุ้นเตือนตัวเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลา โดยไม่ต้องให้ใครบังคับ มีศรัทธาในงานและองค์กรที่ทำงานอยู่

8. ปรับทัศนคติและค่านิยมที่ไม่เหมาะสมเสียใหม่ เช่น การทำงานเป็นเล่น การประจบสอพลอ การมีระบบพรรคพวก การเกรงใจอย่างไรเหตุผล ตลอดจนนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ

9. สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกันให้บ่อยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน

จากแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นักวิชาการที่ได้กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรทา มั่งคั่ง (2562) สามารถสรุปได้ว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตามการทํากิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยระดับสมรรถนะหลักการทำงานในปัจจุบันของบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวนี้สามารถช่วยพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้

บทสรุป

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถผลักดันองค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สมรรถนะ คือ คุณลักษณะหรือความสามารถของแต่ละบุคคลที่ผสมผสานกับความรู้ และทักษะต่าง ๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของตนเอง และขององค์กรได้ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบซึ่งส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์กรยังนำประสิทธิภาพมาใช้เป็นเกณฑ์

ในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ลักษณะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีเป้าหมาย/ภารกิจที่ต้องจัดการอย่างชัดเจน 2) การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ 3) คิดก่อนพูดโดยเฉพาะคำว่า “ใช่” 4) การเข้าใจเหตุผลของการกระทำ การเข้าใจเหตุผลหรือที่มาของการกระทำต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน/ทีมงาน/ผู้อื่น โดยไม่ใช้อารมณ์มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ 5) ให้ผลสำเร็จเป็นตัวประกาศชัยชนะ 6) ช่วยให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) กระบวนการถัดไปคือลูกค้า การจะทำอะไรก็ตามสิ่งนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้ามีความต้องการจริง ๆ 8) พยายามเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า 9) ตั้งใจทำเพื่อให้งานสำเร็จ 10) ใฝ่รู้เรียนรู้อยู่เสมอ และสำหรับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกัน การมอบหมายงานที่สำคัญ และติดตามผลการนำเสนอผลงาน การให้คำชมเชยหรือให้รางวัลในการทำงาน การประเมินและวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งแนวทางการพัฒนาเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน ลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลดปัญหาความล่าช้าของการปฏิบัติงาน แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติงานมีความล่าช้า การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานที่ซับซ้อนไม่เกิดประโยชน์ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือในการช่วยให้องค์กรสามารถลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ การเลือกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรควรมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสมรรถนะบุคลากรนั้นๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพหรือลักษณะของงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ จะส่งผลให้สามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตรงตามที่ต้องการมากขึ้น ซึ่งการเลือกแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมนอกจากจะส่งผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแล้วยังส่งผลให้เรื่องของประสิทธิผล ที่องค์กรจะได้รับ เช่น สามารถลดค่าใช้จ่าย สามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาบุคลากร และสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

เอกสารอ้างอิง

- กันตยา เพิ่มผล. (2552). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- จิรัฐ ขวนชม. (2561). **การพัฒนาสมรรถนะ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซท์.
- จอมภัก จันทะคัด. (2561). **ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา**. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ. 7(1): 162-176.
- จันทร์ท่า มั่งคามี. (2562). **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชุติกัญจน์ แก่นโส. (2557). **สมรรถนะผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร และส่วนประสมการตลาดที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ชุติมา วัฒนชัยสิทธิ์, สุนทรา โตบัว และวราภรณ์ ถิ่นโชคดี. (2561). สมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หมึกบรรจุภัณฑ์. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**. 12(27): 157-165.
- เทอดชัย บัวผาย และคณะ. (2558). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีของครูผู้สอนรายวิชาพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. 6(1): 68-77.
- นิทัศน์ หามนตรี. (2558). การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**. 10(2): 117-185.
- นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์. (2555). **ประเภทของสมรรถนะ**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/501771>. (2562, 20 มีนาคม).
- ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์. **Veridian E-Journal, Silpakorn University ISSN 1906 – 3431**. 9(1): 1315-1326.
- ปริยพันธ์ ประยูรศักดิ์. (2561). **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟ ฟิคไซท์.
- ผดุงชัย ภูพัฒน์. (2561). **การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- พาณี สัตตะกลิน. (2558). **บุคลิกภาพของผู้นำศตวรรษที่ 22**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/501771>. (2562, 22 มีนาคม).
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). **การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์**. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม**. สมุทรสงคราม: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.
- พริญา ชื่นวงศ์. (2560). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา ธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย**. **วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ**. 4(2): 93-100.
- พงษ์ศักดิ์ ดั่งทา. (2557). **การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
-

- ไพบูรณ์ ตั้งใจ. (2554). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4: กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. (2558). การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง. **วารสารวิทยาการจัดการ**. 32(1): 19-36.
- วีระศักดิ์ พัทบุรี. (2559). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สิริวดี ชูเชิด. (2559). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- เอสซีจีโลจิสติกส์. (2559). **ลักษณะบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://www.scglogistics.co.th/blog/detail/129>. (2562, 22 มีนาคม).
- Alainati S. (2009). **Competency in the context of knowledge management. In European and Mediterranean Conference on Information Systems**. July 13-14 2009, Crowne Plaza Hotel, Izmir.
- Alqaiawi A. D., & Ezzeldin M. S. (2015). A Suggested Model for Developing and Assessing Competence of Prospective Teachers in Faculties of Education. **World Journal of Education**. 5(6): 65-73.
- Chouhan, S. V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**. 1(1): 14-22.
- Francoise D. L. D., & Winterton J. (2005). What Is Competence. **Human Resource Development International**. 8(1): 27-46.
- Mangaleswaran, T. (2015). Human Resource Competencies for Managing Challenges. **Information and Knowledge Management**. 5(9): 109-114.
- Sharma P. (2017). Competence Development at the Workplace: a conceptual framework. **JK International Journal of Management and Social Science**. 1(1): 39-44.
- Shavelson, J. R. (2010). On the measurement of competency. **Empirical research in vocational Education and training**. 2(1): 41-63.
- Tulay. B. (2011). **Management by competencies**. [Online], Available at: www.risustr.com/risus/wpcontent/uploads/managementbycompetenciestulaybozkurt110329032120-phpapp02.pdf. (2019, 21 March)

- Vazirani N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. **SIES Journal of Management.** 7(1): 121-131.
- Vathanophas, V. & Thai-ngam, J. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. **Contemporary Management Research.** 3(1): 45-70.