

การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรกับการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร

Developing personnel competencies and increasing organizational effectiveness

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี^{1*}
Chartnarongsak Suthamdee^{1*}

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง [1] ดังนั้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก มีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหาร การจัดการ ทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน [2] แนวคิดเรื่อง Competency นี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคน ให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้น จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland, David C [3] นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ .1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer: FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ อ.เมือง จ.ชัยภูมิ 36000

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร : 089-4219486 อีเมล : Sutamdee_22@hotmail.com

¹ Chartnarongsak Suthamdee Instructor Course Human Resource Management, Faculty of Political Science, Rajabhat University Chaiyaphum 36000

* Corresponding Author Tel : 089-4219486, e-mail : Sutamdee_22@hotmail.com



เจ็ลลีย์เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรม
ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ [4]

ดังนั้นการศึกษาแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ของ
McClelland ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า Competency
หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลคือผลการปฏิบัติงาน
มากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ
ทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ.
1982 Boyatzis [5] ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent
Manager : A Model of Effective Performance โดย
ได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994
Hamel and Prahalad [6] เขียนหนังสือชื่อ Competing
for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ
หลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักของ
องค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กร
มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่ง
ไม่อาจเลียนแบบได้ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้
ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการ
ของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่ง
งาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ
หรือพฤติกรรมนิสัยใบบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้
บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงาน
อย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรง
ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าด้วยเรื่องสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำ
ว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ
และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดณะนะ)
ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525
[7] แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ
ตามแนวคิดทางจิตวิทยา ใช้คำว่า Ability หมายถึง
ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความ
สามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานแนวคิด
ด้านการวัดและประเมินผลบุคคล ใช้คำว่า Potential มี
จุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มี
ประสิทธิภาพ แนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการใช้คำว่า
Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักของ
องค์กรธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า

สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล
ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และ
ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ [8]

สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ พฤติกรรม
ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคล เพียงแต่คำว่า
สมรรถนะ จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าว
ให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยสรุปแล้วนักวิชาการ
ส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึง ความสามารถ
สำหรับในบทความนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่แปลว่าความ
สามารถ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.
2525 และสอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยาการจัดการ
ซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะ ไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่
หลาย [9] สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิด
ของ McClelland, David C. หมายถึง บุคลิกลักษณะ
ที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้
ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตาม
เกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer, L.M.
and Spencer, S.M. [10] ให้ความหมายสอดคล้องกับ
กับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ
ที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an
Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน
เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิด
พฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior
Performance) ในงานได้

จากการศึกษาลักษณะทั่วไป สมรรถนะ พบว่า
นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนอง
เดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐาน
ในการให้ความหมายที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ขององค์
ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์
ที่ดีเลิศของงาน เช่น Hay Group [11] ให้ความหมายว่า
สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ
และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติ
หน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการ
การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและ
การพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนา
ตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้

อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [12] กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข [13] สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น Schoonover Associates [14] ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจอย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะ ในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน สถาบัน Parry, Scott B

[15] ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) มีนักวิชาการที่ได้สรุปความหมายของสมรรถนะเอาไว้ดังนี้

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม [16] นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและ

การวัดด้วยความสำคัญของ สมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กรหลายประการ ซึ่งนักวิชาการ นักบริหาร และนักการศึกษาหลายท่าน ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้สิมา สิมานันท์ [17] ได้กล่าวว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก ประเมิน และพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กร ได้มากที่สุด

จากหลากหลายความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันบุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์กรมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงาน ผลิตงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกันอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร



สมรรถนะ กับการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้เขียนจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล เพื่อเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่เป็นตัวแปรเหตุ กับประสิทธิผลขององค์กรซึ่งเป็นตัวแปรผล พบว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวชี้วัด

ความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร จำเป็นที่จะต้องมีบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้ง [18]

จากความเห็น Bartol และ Martin [19] สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับขอบเขตของเป้าหมายและระดับของผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาและสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้

สมรรถนะ กับประสิทธิผลองค์กร

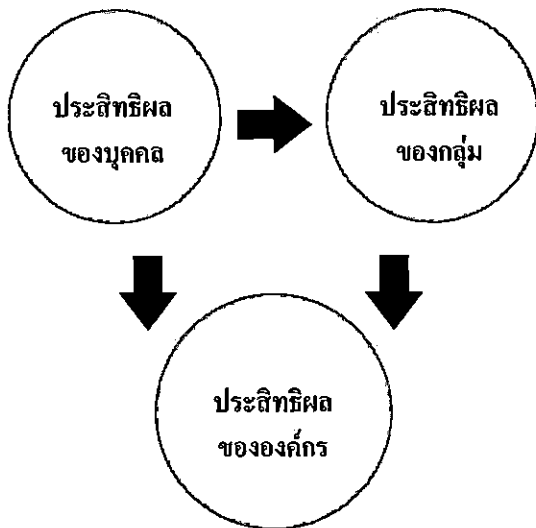
Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ กับผลลัพธ์ขององค์กรไว้ในทฤษฎี ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาทภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างเสริมความเจริญเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์

ขององค์กรได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคลความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กรก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์กร และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรตามแนวคิดของ Boyatzis สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิมพกานต์ ไชยสังข์ [20] ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์กรที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน ผู้จัดการ และบรรยากาศองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 Gibson et al [21] กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

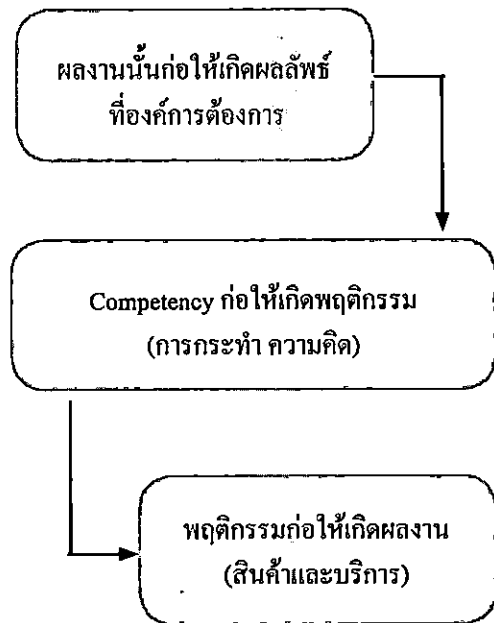
3. ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การจึงประกอบด้วย ประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิภาพของ องค์การ ได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในระดับสูง กว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดาความสัมพันธ์ ระหว่างประสิทธิภาพระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์การ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้น อยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิภาพ ขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic Effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มมีมากกว่าผลรวม ของประสิทธิภาพของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะ ครอบคลุมถึงการ ใช้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ ระหว่างประสิทธิภาพทั้ง 3 ระดับของ Gibson และคณะ มีลักษณะดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร
ที่มา : Gibson และคณะ [21]

แนวคิดของ Spencer, LM และ Spencer, SM แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของ สมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความ

สัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของงาน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry [22] ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer, LM. and Spencer, SM. ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความ รับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่า เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้ โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้อง มีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม อันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การ ต้องการ ลักษณะของความสัมพันธ์ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของ Competency กับผลงานและผลลัพธ์
ที่มา : Shermon และ Parry [22]

สรุป

โดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะกับการ เพิ่มประสิทธิภาพองค์การนั้นควรให้ความสำคัญกับการ



พัฒนาความรู้ ทักษะคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนที่ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) เมื่อนำสมรรถนะไปสู่การประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ จะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์การ ดังที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค [23] มีความเห็นว่สมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงาน ระดับผู้บริหารและระดับองค์การ กล่าวคือ ด้านประโยชน์ที่ต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์การ สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกันประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร คือ ทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่า เป็นมาตรฐานเดียวกันลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์การคือทำให้องค์การมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคลผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์การมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์การ ได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงานสามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้

องค์การสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ ได้การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การ มีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาบุคลากรการพิจารณาตอบแทนและใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงาน โดยทั่วไปเมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้วผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การ คือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์การ สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์การในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางกาพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และความสามารถในการแข่งขันได้ผลสุดท้ายก็ คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหา และการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่ พนักงานทุกระดับขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- [2] วรากรณ์ สามโกเศศ. (2548). โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี. กรุงเทพฯ : มติชน.
- [3] McClelland, David C. (1999). "Identifying Competencies with Behavioral-event



- interviews". [Online]. Psychological Science, 9 (5). From www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm. [Retrieved December 11, 2005].
- [4] สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ด้วย COMPETENCY BASED LEARNING**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- [5] Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager: A model of Effective Performance**. New York : John Wiley and Sons Inc.
- [6] Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). **Competing for The Future**. Boston, MA : Harvard University Press.
- [7] พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- [8] ดนัย เทียนพุด. (2547). **การประเมินระบบ 360 องศา**. กรุงเทพฯ : โครงการ Human Capital.
- [9] ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [10] Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work : Models for Superior Performance**. [Online]. Retrieved December 11, 2005. from www.joc.org/joe/1999december/iw4.html.
- [11] Hay Group. (2004). HR coach. [Online]. Retrieved September 2, 2010. From <http://www.haygroup.com>.
- [12] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- [13] กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (2548). **Competency and Performance Management**. [ออนไลน์]. จาก www.dms.moph.go.th/competency/index.php. (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2557).
- [14] Schoonover Associates. (2548). **Competency FAQ's**. [Online]. from www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1 (December 29, 2005).
- [15] Parry, Scott B. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- [16] เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน สมรรถนะหลัก**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [17] สี่มา สี่มานันท์. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะองค์การ**. มติชน. 23 พฤศจิกายน 2553.
- [18] ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). **การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์.
- [19] Bartol, K.M. and Martin D. C. (1991). **Management**. New York : McGraw-Hill, Inc.
- [20] พิมพ์กานต์ ไชยสังข์. (2546). "สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง". **ปริญญาวิทยาสตวรรษมหบัณฑิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**.
- [21] Gibson et al. และคณะ. (1997). **Organizational: Behavior, Structure, Process**. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.
- [22] Shermon และ Parry อังโน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : ก. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ด้วย COMPETENCY BASED LEARNING**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- [23] เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). **การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ**. บริษัทโกบอล คอนเซิร์น จำกัด, กรุงเทพฯ.