



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลหนองหัวแรด โทร. ๐-๔๔๓๐-๐๗๓๙

ที่ นม.๕๘๓๐๑/- วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ (KM) เรื่อง “การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล”

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลหนองหัวแรด

ข้อเท็จจริง

การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ๑.๓ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเมินผลจากผลสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร ข้อ ๑ มีการนำสมรรถนะมาใช้ประกอบในการพัฒนา ดังนั้น เทศบาลตำบลหนองหัวแรด จึงได้จัดทำองค์ความรู้ (KM) เรื่อง “การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ในการนำสมรรถนะมาใช้ประกอบในการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพบุคลากรในสังกัดและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงาน นั้น

งานกรเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล มีความประสงค์จะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ (KM) เรื่อง “การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล” ดังกล่าวให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบและศึกษาเรียนรู้ในการปฏิบัติงานด้านการนำสมรรถนะมาใช้ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในเทศบาลตำบลหนองหัวแรด รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

ข้อระเบียบ/กฎหมาย

๑. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.๒๕๔๐
๒. พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.๒๕๕๐

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบกฎหมายของทางราชการ เห็นควรพิจารณาการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ช่องทางต่างๆ ของเทศบาลตำบลหนองหัวแรด ตามที่ท่านเห็นสมควร อาทิเช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์, เว็บไซต์สำนักงานเทศบาลตำบลหนองหัวแรด www.nonghuaratcity.go.th, สื่อสังคมออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์, เฟซบุ๊ก ฯลฯ ตลอดจนแจ้งเวียนให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองหัวแรดที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางปานิสรา โพธิ์เงิน)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ความเห็นของหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

.....
.....

(นางสาวอรุณี ฤทธิจันทร์)
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ รักษาการแทน
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

ความเห็นของปลัดเทศบาล

.....
.....

(นายราเชนทร์ เพียรดี)
ปลัดเทศบาลตำบลหนองหัวแรต

ความเห็นของนายกเทศมนตรี

.....
.....

(นายพสุธร รัชตพงษ์)
นายกเทศมนตรีตำบลหนองหัวแรต



KM เรื่อง การนำสมรรถนะไปใช้ใน
ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

เทศบาลตำบลหนองหัวแรด
อำเภอหนองบุญมาก จังหวัดนครราชสีมา

**การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
เทศบาลตำบลหนองหัวแรต อำเภอหนองบุญมาก จังหวัดนครราชสีมา**

.....

“ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร”

เทศบาลตำบลหนองหัวแรต ได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึง วัตถุประสงค์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น ในด้านการคัดเลือก การพัฒนา การ ประเมินและการบริหารผลงาน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การประเมินผลงาน
4. การบริหารผลตอบแทน
5. การบริหารผลงาน

1. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานใน สายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร ระดับไหนถึงจะ เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าระบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและ คุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อ ช่วยให้เล็องจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น

สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้ การคัดเลือก บุคลากร ได้แก่

การวัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน เช่น การวัดความรู้ ความสามารถทั่วไป เพื่อมุ่งไปสู่ ผลการปฏิบัติงาน (งานที่มอบหมายและพฤติกรรม) ซึ่งการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ อื่นๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้ยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก ด้วยการใช้หลัก "พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกันและในเวลาที่ไม่ห่าง กันจนเกินไป" ประโยชน์ที่นำมาใช้ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาว่าผู้สมัคร มีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับ พฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ เช่น หากต้องการค้นหาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน หรือไม่ จะสัมภาษณ์ประวัติเพื่อดูว่าผู้สมัครมีลักษณะของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ (ซึ่งถือเป็น พฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์) ในอดีตหรือไม่ เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนมีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ที่ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่ เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสอบสัมภาษณ์

ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ ที่มี
ความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะ ในบางครั้ง ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก ขาด
ประสบการณ์ในการคัดเลือก

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่เดิมในด้านการพัฒนาอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ ทักษะ
ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้
ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้น สิ่งที่จะต้อง
มี คือ

1. ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจัดการฝึกอบรม

2. กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใดและใครบ้างที่
ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด

3. หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ

4. การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและ
พัฒนาจริง

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนา

1. นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

2. ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่วงว่าง
(Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด
เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3. ช่วงในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าใน
อาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขา
ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3. การประเมินผลงาน กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากรจะดูทั้ง Input และ Output โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หลักการประเมินผลงาน จึงควรจะประเมินใน 2 ส่วน คือ

1. การประเมินในส่วนของงานที่มอบหมาย เป็นการประเมินเรื่องของเป้าหมายว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดออกมาว่าสำเร็จ หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ประเมินในส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะ (Competency) ว่าแต่ละคนมีสมรรถนะในแต่ละเรื่องในระดับใด และได้มีการพัฒนามากน้อยเท่าไรในแต่ละปี และนำ 2 ส่วนมารวมกันแล้วสรุปออกมาเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้ สามารถจะทำได้แตกต่างกัน บางองค์การอาจจะใช้ทั้ง 2 ส่วน คือ ต้องการให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะถ้าบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้นก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในระยะเริ่มแรกที่มีการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและการเบี่ยงเบนในการประเมิน ควรจะมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ต่อเมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติหรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้ในการประเมินควบคู่กัน เพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมิน

ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (IDP)

สรุป : ซึ่งแต่ละส่วนราชการกำลังได้ปฏิบัติอยู่กันขณะนี้ เพื่อเป็นการนำสมรรถนะมาเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการให้ได้มีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานภาครัฐ ฯลฯ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในส่วนราชการต้องมีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันต่อเหตุการณ์ของยุคกระแสโลกาภิวัตน์

4. การบริหารผลตอบแทน ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) จะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเขาเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือ Competency ของตนให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่องานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดหรือสูงกว่าองค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร โดยตรง ดังนั้น การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร สิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือ มองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารผลตอบแทน

ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

5. การบริหารผลงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กรหน่วยงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

กระบวนการบริหารผลงาน

5.1 วางแผน เป็นการกำหนดผลสำเร็จของโครงการ/งาน/กิจกรรม และเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคาดหวังจากข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกระดับ จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับประเมิน

5.2 การติดตาม ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการ/งาน/กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ และเพื่อให้คาปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) โดยหากมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ก็อาจต้องปรับปรุงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย วิธีการทำงาน และพัฒนาความรู้/ทักษะที่ผู้รับการประเมินจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

5.3 การพัฒนา ผู้บังคับบัญชาพิจารณาพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ว่าเป็นไปตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการให้คำแนะนำ การสอนงาน (Coaching) และการกำหนดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่จะใช้พัฒนาต่อไป

5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่มีต่อการปฏิบัติงานในงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดรอบการประเมินในเชิงปริมาณ คุณภาพ และประโยชน์ ตามวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เป็นไปตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เช่นการเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งหรือการพัฒนา เป็นต้น

5.5 การให้รางวัล มีความสำคัญต่อวงจรการบริหารผลงานและต่อหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่เป็นการตอบแทนข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่หน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ การให้รางวัลมีทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยการให้รางวัลอาจมีทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้โบนัส การแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการยกย่องชมเชย เป็นต้น

การบริหารผลงาน จึงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/งาน/กิจกรรม ซึ่งกำหนดโดยค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั้นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ประโยชน์ของ Competency นั้นใช้งานมันให้ถูกทางจะเกิดประโยชน์ในการบริหารคนอย่างมาก

➤ **ประโยชน์ในการสรรหา/คัดเลือก** ประโยชน์ของ Competency ที่เห็นได้ชัดเจนคือ นำมาใช้ในการสรรหา/คัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงตามที่ต้องการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยเฉพาะเรื่องของ Core Competency ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องมี บางตัวพัฒนายากมาก ดังนั้นการหาคนที่มี Competency นั้นจะเป็นสิ่งที่ยากกว่า และนำมาพัฒนาต่อยอดได้เร็วกว่า สามารถออกแบบวิธีการคัดเลือกพนักงานได้ชัดเจนมากขึ้นไปอีก ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบ คำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ เกณฑ์ในการพิจารณา ฯลฯ

➤ **ประโยชน์ในการพัฒนา** เป็นประโยชน์โดยตรงของระบบ Competency เพราะเครื่องมือนี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อใช้พัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ดังนั้นการที่มี Competency ชัดเจน ก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุดมากกว่าการพัฒนาบุคลากรแบบเดิมๆ ที่ทำ Training Needs Survey แล้วก็มากำหนดหลักสูตรต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ตรงจุดสักเท่าไร แต่ถ้าวัดเรามี Competency ว่าบุคลากรจะต้องมี Competency อะไรบ้าง แค่นั้น ก็จะทำให้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสามารถวางแผนในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็นกับที่องค์กรต้องการ ทั้งยังช่วยในการวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อีกด้วย ก็คือไม่ใช่แค่การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวแล้ว Competency บางตัวต้องใช้การสอนงาน การไปดูงาน และการให้ทำงานโครงการอื่นๆ เพิ่มเติม ผลก็คือ บุคลากรจะได้รับการพัฒนาที่ตรงจุดกับที่องค์กรต้องการให้เขาเป็น งบประมาณในการพัฒนาพนักงานก็จะถูกใช้อย่างคุ้มค่ามากขึ้นด้วย

➤ **ประโยชน์ในการกำหนดค่าจ้างแบบ Skill Based Compensation** ระบบที่สามารถประเมินทักษะของพนักงานได้ชัดเจนมากก็คือ ระบบ Competency นี้ ซึ่งสามารถกำหนดระดับของทักษะความรู้ และพฤติกรรมได้ และสามารถนำสิ่งเหล่านี้ไปเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าจ้างเงินเดือนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนของรางวัล ในด้านพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของบุคลากร

➤ **ประโยชน์ในการบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Path)** ประโยชน์อีกด้านหนึ่งของระบบ Competency ก็คือ นำไปผูกกับเรื่องของการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพได้อย่างดี มี Competency ดีๆ ชัดเจน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพกันว่าอีก 3-5 ปีข้างหน้า บุคลากรจะเติบโตไปอย่างไร และการเติบโตนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร โดยพิจารณาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่าต้องการ Competency อะไรบ้าง และปัจจุบันบุคลากรมีอะไร และยังขาดอะไร ก็จะวางแผนเพื่อเติมทักษะและความรู้เหล่านั้นเข้าไป เพื่อให้ถึงวันหนึ่งบุคลากรจะได้เติบโตตามสายอาชีพที่กำหนดไว้ได้อย่างภาคภูมิใจ องค์กรก็รู้สึกดี เพราะบุคลากรเก่งขึ้น ทำงานได้มากขึ้น มีศักยภาพสูงขึ้น บุคลากรเองก็รู้สึกเพราะเขารู้สึกประสบความสำเร็จ และรู้สึกได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเขา อีกทั้งค่าจ้างเงินเดือนก็สูงขึ้นตามค่างาน และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ประโยชน์ของ competency หลักๆ ก็น่าจะมีประมาณที่กล่าวมาข้างต้น นอกจากนั้น ยังสามารถเอาไปใช้ในการประเมินผลงาน หรือบริหารผลงานได้ในส่วนของการประเมินพฤติกรรมบุคลากร ดังนั้นหากทำโดยเริ่มจากการออกแบบให้ง่ายๆ ก่อน และส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารนำ Competency ไปใช้งาน เพื่อวางแผนการพัฒนาร่วมกับบุคลากรในองค์กรก็จะทำให้ระยะยาว องค์กรจะมีความเข้มแข็งมากขึ้น เพราะกำลังสร้างคนให้เป็นแบบที่องค์กรต้องการ พัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง จนบุคลากรสามารถทำงานที่ยากขึ้นได้ ฯลฯ

ปัญหาการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

1. การกำหนดสมรรถนะ หรือการขับเคลื่อนสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับเป็นสิ่งสำคัญ ปัญหาที่พบกันทั่วไป คือบางครั้งเป็นเพียงความพยายามของงานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายเดียว ที่ต้องการให้องค์กรของตนมีทิศทางในการพัฒนาคนในองค์กรมีความรู้ความสามารถ สูงขึ้น แต่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในสายงานก็ไม่ตระหนักหรือเห็นความสำคัญว่า การกำหนดสมรรถนะเป็นการสนับสนุนในการเพิ่มผลงานให้แต่อย่างไร

2. การจัดโครงการฝึกอบรมตามสมรรถนะ ยังมีปัญหาใน เรื่องการจัดฝึกอบรมให้ได้ตามแผนงาน หรือการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) จะมีกำหนดเวลาดำเนินการอย่างไร เพราะสมรรถนะมีหลายคุณลักษณะ การจัดฝึกอบรมระยะยาว ต้องใช้เวลา และที่สำคัญคือก่อนที่จะจัดฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินหาช่องว่างของแต่ละบุคคลในแต่ละคุณลักษณะของสมรรถนะก่อน บางองค์กรก็ไม่ได้มีการประเมินระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เพราะเมื่อกำหนดสมรรถนะหลัก(Core Competency) และสมรรถนะของตำแหน่ง (Job Competency) แล้วก็นำมาใช้งานโดยบอกว่า แต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะ และนำมาจัดฝึกอบรมรวมกัน โดยไม่ได้กลับไปศึกษาว่าแต่ละคนมีความสามารถในสมรรถนะแต่ละด้านเพียงไร หรือเคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนหรือไม่ทั้งในระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ปัจจุบันหรือก่อนที่จะเข้ามาทำงาน

3. หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมสอดคล้องกับนำมาปฏิบัติหรือไม่ บางองค์กร ใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะขึ้นมาก่อน จำนวนหลายสมรรถนะ และให้บุคลากรแต่ละบุคคลเป็นผู้เลือกเองว่าตำแหน่งของตนต้องมีสมรรถนะอะไร ก็พบว่าในทางปฏิบัติ บุคลากรจะเลือกประเด็นคุณลักษณะสมรรถนะที่ง่าย ๆ วัตถุประสงค์ได้ง่าย และเห็นว่ามีคามจำเป็น แต่บางคุณลักษณะสมรรถนะไม่กล้าเลือกเลยเกิดปัญหาว่าสมรรถนะที่แท้จริงที่ต้องใช้ในตำแหน่งของตนนั้นคืออะไร การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ทุกๆ ตำแหน่งงานต้องใช้สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะผู้บริหาร จะต้องมีการฝึกอบรมทุกคนให้เกิดความเข้าใจ

ดังนั้น จึงปรากฏการณ์ผิดฝาผิดตัวเกิดขึ้น องค์กรควรกำหนดสมรรถนะเรื่องนี้เป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) คือสมรรถนะขององค์กรที่ทุกคนจะต้องมีเหมือนกันทุกคน ดังนั้น ปรากฏว่าเมื่อมีการฝึกอบรมหรือสอนงานตามคุณลักษณะ สมรรถนะที่สำคัญกลับถูกละเลยบุคลากร จึงไม่ได้รับการฝึกอบรม

4. การกำหนด Competency ขององค์กร จะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร แต่บางองค์กรกลับไม่พิจารณาในเรื่องดังกล่าว องค์กรควรจะมีการกำหนดสมรรถนะเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน ซึ่งควรเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ที่จะต้องพัฒนาการให้บริการของตนเองให้เกิดความพึงพอใจ

5. การกำหนดสมรรถนะ ต้องกำหนดสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และทุกตำแหน่งต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลักเหมือนกันทุกคน การเขียนเอกสารคำบรรยายลักษณะงานก็ไม่ชัดเจนว่าจะต้องรู้อะไร เพราะบ่งบอกเพียงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จึงต้องโยกไปศึกษาจากหน้าที่ลำดับขั้นตอนการทำงาน (work process) ซึ่งบางตำแหน่งก็ไม่มี เลยไม่อาจจะกำหนดได้ว่า ความรู้ในงานเทคนิคของตนเองนั้นควรจะมีอย่างไร

6. บางองค์กรกำหนดว่า บุคลากรจะต้องมีสมรรถนะในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่าย แต่การเขียนคุณลักษณะสมรรถนะขึ้นมาก็ไม่ได้ทำให้บุคลากรมีความรู้อะไรใหม่ขึ้นมาเลย เช่น ในองค์กรแห่งหนึ่งมีการกำหนดเจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้าน LHR จะต้องมีความรู้ทางด้าน การวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดสมรรถนะโดยข้อความเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าไม่ได้บ่งชี้ในสิ่งที่เป็นทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเลย สิ่งที่กำหนดคือเรื่องของความรู้ ซึ่งถูกวิจารณ์ว่า เป็นเรื่องที่อยู่กันอยู่แล้ว แม้จะไม่กำหนดขึ้นมาก็เป็นที่อยู่กันอยู่โดยทั่วไป และจะวัดในเชิงพฤติกรรมหรือระดับความสามารถได้อย่างไร ทักษะอย่างอื่นที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ควรกำหนดให้กับงานการเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นต้องใช้มาก เช่น จิตสำนึกการให้บริการ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้ในกฎหมายแรงงาน ซึ่งน่าจะเป็นคุณลักษณะสมรรถนะที่สำคัญของงานการเจ้าหน้าที่ กลับไม่กำหนดสมรรถนะดังกล่าวไว้ ดังนั้น ทิศทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเกิด ปัญหาว่าจะทำให้ขาดทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

7. ปัญหาการกำหนดสมรรถนะที่ต่างกันของแต่ละองค์กร จากแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่แต่ละองค์กรกำหนดต่างกัน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่ง ดังนั้นทิศทางการพัฒนาฝึกอบรมตามสมรรถนะของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องใช้ก็ต่างกัน ก็จะต้องกัน ลองคิดว่าหากรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีประสบการณ์มากพอสมควร หากถามว่า หากคุณทำงานในหน่วยงานคุณจะต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง หรือเคยอบรมหลักสูตรอะไรมาบ้าง บุคลากรอาจจะบอกได้ แต่การทำงานในองค์กรแห่งใหม่ กำหนดสมรรถนะที่อาจจะต่างกันออกไปบ้าง

ดังนั้น สมรรถนะที่มีในการทำงานก็จะต่างกันบ้าง ต้องมากำหนดสมรรถนะใหม่และฝึกอบรมเพิ่มเติม ดังนั้น การทำงานสถานที่กัน แต่ตำแหน่งเดียวกัน ก็อาจจะกำหนดไม่เหมือนกัน บุคลากรคนเดียวกัน จึงอาจจะสับสนได้ว่า สมรรถนะของตำแหน่งตนเองควรจะเป็นอย่างไร คำตอบคือเพราะเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรที่ต่างกัน

8. ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการนำสมรรถนะมาใช้ ต้องยอมรับว่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล การเขียนเป็น Competency Dictionary เปรียบเสมือนสิ่งของสำเร็จรูปที่จะนำไปใช้ได้ทันที แต่พบว่าการนำเสนอคุณลักษณะของสมรรถนะส่วนใหญ่เป็นทักษะทางด้านการบริหารจัดการ

ดังนั้น การใช้สมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ในงาน ปัญหาคือความรู้ในงานมีขอบข่ายเพียงไร มีขอบข่ายเพียงใด มีเพียงความรู้ หรือทักษะ skill ด้วย

9. ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารองค์กร ไม่สนใจเรื่องสมรรถนะ หรือสนใจ แต่หากจะให้มีการฝึกอบรมและต้องมีการลงทุนค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม ก็จะลังเลเพราะคิดว่าเป็นงบประมาณที่สูงมากหรืองบประมาณมีไม่เพียงพอ และยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการ หรือคิดว่าหากดำเนินการไป แต่อาจขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม บุคลากรอาจจะลาออกหรือโอนย้ายจากงานไปทำงานที่อื่น

10. มืองค์กรอีกจำนวนไม่น้อย ไม่สนใจเรื่องสมรรถนะ องค์กรพบว่าหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องงานเทคนิคและบางองค์กรก็ไม่มีฝึกอบรมมากนัก หากจะฝึกอบรมก็จะมีเพียงหัวข้อที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน และบางองค์กรก็จัดโครงการฝึกอบรมเพราะเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความเครียดหรืออาจจะดูว่าไม่มีความสุขนั้นก็จัดให้มีการฝึกอบรมเรื่อง “เทคนิคการทำงานอย่างมีความสุข”

ซึ่งไม่แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับสมรรถนะด้านใด เพราะชื่อหัวข้อการฝึกอบรมมีความกว้างมาก ไม่เจาะจง และบางองค์กรพบว่าเชิญวิทยากรที่ให้ได้เพียงความสนุกสนานหรือประเภท “เอาความมั่นใจในอารมณ์เข้ามา” แต่ไม่ค่อยได้สาระอะไร ความรู้หรือทักษะไม่ได้เพิ่มพูนขึ้นมาหรือวัดไม่ได้ ที่ได้แน่นอนก็คือความสุขเกิดขึ้นชั่วขณะคือ อารมณ์ขันแบบจี๋เส้นผู้ฟัง เท่านั้น ดังนั้น ความสุขที่เกิดขึ้นก็ถือว่าสอดคล้องกับชื่อของหัวข้อการฝึกอบรมแต่พิสูจน์ไม่ได้ว่าสอดคล้องกับสมรรถนะใด

ดังนั้น การฝึกอบรมของแต่ละองค์กร จึงมีระดับที่ไม่เสมอภาคกัน ให้ความสำคัญต่างกัน มีผลต่อศักยภาพ ทักษะและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร

11. ปัญหาการจัดทำ Training Road Map ควรจะอิงสมรรถนะ การจัดฝึกอบรมจะต้องบ่งบอกได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้กับบุคลากรนั้น อยู่ในกลุ่มสมรรถนะใด ปัญหาคือไม่มีเวลาที่จะศึกษาวิเคราะห์ เขียนและปฏิบัติ

12. สมรรถนะจะเพิ่มพูนขึ้นได้ คงไม่ใช่เพียงหลักสูตรฝึกอบรมที่หน่วยงานเป็นผู้นำเสนอและดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้น บทบาทที่สำคัญคือบทบาทของหัวหน้างานในการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน ซึ่งในที่สุดแล้ว หัวหน้างานก็ต้องมีการฝึกอบรมในหัวข้อเหล่านี้ก่อน รวมทั้งมีทักษะประสบการณ์มากพอที่จะทำหน้าที่อย่างนั้นได้ดี

13. ปัญหาการโอนย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งอื่น ก็เป็นประเด็น ปัญหา ที่อาจจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนสมรรถนะเพิ่มเติม แต่จะมีการทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ เนื่องจากการโอนย้ายเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล

14. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะตามตัวชี้วัดสมรรถนะได้ นั้น จะต้องใช้ทั้งรูปแบบการฝึกอบรมที่หน่วยงานเป็นผู้จัดให้ การพัฒนาทักษะความคิดและการปฏิบัติของหัวหน้างาน โดยการสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และที่สำคัญคือต้องให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยหัวหน้างานเป็นผู้มอบหมายและให้คำปรึกษาแนะนำ และทั้งนี้องค์กรจะต้องมีแนวคิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย แต่พบว่าในข้อเท็จจริง มักจะไม่ค่อยได้ทำกันที่สุดในที่สุดก็เหลือเพียงแนวทางเดียวคือ การฝึกอบรมที่จัดโดยองค์กร ซึ่งมีความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด

แนวทางการแก้ไข

เนื่องจากไม่มีมาตรฐานหนึ่งเดียวกัน และไม่มียุทธศาสตร์แห่งใดที่จะมากำหนดมาตรฐานกลางได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการโดย

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคคลจะต้องมีความรู้ อย่างท่วงแท้นในเรื่องการนำ competency มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ผู้ที่นำไปใช้ต้องยึดถือแนวทาง ที่เป็นมาตรฐานที่ใกล้เคียง ในการกำหนดคุณลักษณะของ Competency โดยต้องมีการกำหนด Core competency ขึ้นมาก่อนแล้วจึงจะมากำหนดเป็น Job Competency ด้วยวิธีการที่มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดในนโยบายหรือกลยุทธ์ของ ธุรกิจและคุณลักษณะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งหน้าที่
3. องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ในการจัดทำคุณลักษณะของ สมรรถนะ (Competency) และการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะ
4. จะต้องให้ความสำคัญ กับการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในระยะยาว โดยมีการจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Road Map)

5. จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาของหัวหน้างานให้มีความรู้ทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษาแนะนำและพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองได้ด้วย

สรุป การนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยไม่เข้าใจในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ หรือกำหนดคุณลักษณะของสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของแต่ละหน้าทำงานและไม่ได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจนจะควบคุมได้ เรื่องสมรรถนะก็จะกลายเป็นเรื่องที่ไม่จริงจัง และเป็นแพชชั่นนิยามเท่านั้น ไม่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
