



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง ธันวาคม 2567

การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

APPLYING COMPETENCY TO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

ปาริชาติ คุณปลื้ม*

Parichat Kunpluem*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

School of Business Administration, Sripatum University-Chonburi Campus

*Corresponding Author e-Mail: parichard53@gmail.com

(Received: 2024, April 19; Revised: 2024, June 7; Accepted: 2024, June 11)

บทคัดย่อ

สมรรถนะ (Competency) ก็เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างแพร่หลาย องค์กรมีการนำรูปแบบต่าง ๆ ของสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้บริหารองค์กรและเพื่อศึกษาแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร เมื่อนำข้อมูลการประยุกต์ใช้ขององค์กรที่ได้มาโดยการศึกษาผลงานวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงาน ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน งานที่ใช้สมรรถนะมากคือ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่จะใช้สมรรถนะให้ได้ผลดีคือ การสร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และสร้างการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร สำหรับแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร คือการกำหนดสมรรถนะหลักที่ขับเคลื่อนองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพ และความเสมอภาคในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างทีมทำงาน สร้างระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ สร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่สนับสนุนการใช้ สมรรถนะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาต่อเนื่อง และเริ่มการประยุกต์ใช้ในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงก่อน ปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วค่อยกระจายไปทั่วองค์กร จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในผลที่เกิดขึ้นหลังจากการนำไปใช้ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ: สมรรถนะ; การบริหารองค์กร



ABSTARCT

Competency is one of the tools widely used in organizational management. Organizations apply various forms of competencies, including core competency, managerial competency, functional competency, and personal attributes. This study aimed to examine the impact after organizations have applied competency in managing the organization and study the guidelines for applying competency in organizational management. It was found that core competency affected increasing efficiency and effectiveness of employees. Educational factors influenced core competency in different work environments. Jobs heavily relying on competency included human resource management. Effective application of competency involved fostering participation, teamwork, and communication throughout the organization. Guiding the application of competency in organizational management involved identifying core competencies that drove the organization, providing opportunities for employees to express opinions, show potentials, and ensure equal contribution to organizational development in order to foster a sense of belonging among the employees. It was essential for an organization to build a strong team, establish a high-quality communication system, create a supportive work environment for applying competencies, and develop a learning-supportive organizational culture and continuous development. This could start with the higher-educated group before gradually spreading across the organization. Studying the outcomes after using competency helped identify the advantages, disadvantages, and recommendations for accurate and appropriate future applications of competency in organizations.

Keywords: Competency; Organizational Management

บทนำ

การบริหารองค์กร (Organization Management) หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการนำและจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการเงิน การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร การสร้างและพัฒนากลยุทธ์ และการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การบริหารองค์กรมีความสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจและองค์กรในทุกสาขาอุตสาหกรรม เนื่องจากมันช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพผลที่สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้



เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในระยะเวลาที่กำหนด แต่ละองค์กรก็จะเลือกเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน สมรรถนะ (Competency) ก็เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning ส่วนในประเทศไทยมีทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนหลายหน่วยงานให้ความสนใจนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) และสำนักงานข้าราชการพลเรือน (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า13) หลายสิบปีที่สมรรถนะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในผลที่เกิดขึ้นหลังจากการนำไปใช้ว่ามีข้อดีข้อเสีย และข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ถูกต้องเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้บริหารองค์กร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กรเกิดขึ้นในปี ค.ศ 1970 โดย David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา แล้วได้เขียนบทความเรื่อง “ Testing for Competence Rather than for Intelligence” ลงในวารสาร American Psychologist ตีพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ.1973 และในปี ค.ศ.1990 องค์กรต่างประเทศได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของสมรรถนะ ตามที่ David C. McClelland (McClelland. 1973, p. 1 อ้างอิงจาก สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548, หน้า 11) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบและได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะที่อธิบายคุณลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่เห็นชัดคือ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้ผิวน้ำและมีขนาดใหญ่กว่าส่วนบนคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ที่ขับเคลื่อนในหน้าที่รับมอบหมายประสบความสำเร็จ มีการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้หลายรูปแบบ แต่ที่ผู้เขียนคิดว่าครอบคลุมสามารถนำแต่ละส่วนประกอบไปประยุกต์ใช้งานได้แบ่งเป็น 4 ประเภท (เอ็นเทรนนิ่ง, ออนไลน์, 2561) ได้แก่



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง ธันวาคม 2567

ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้นไม่สามารถที่จะมุ่งเน้นส่วนหนึ่งส่วนใดได้ การที่องค์กรประสบความสำเร็จเกิดจากการขับเคลื่อนองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ไปพร้อมกัน การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นของตัวพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดี สอดคล้องกับ ไชยดี ยะยือริ (2562, หน้า 83-84) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของบุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมในระดับค่อนข้างสูง เมธี จันทโร ญ์ฐนันท์, นิवास วุฒิจิก และศรีธัญญา โกศัยกานนท์ (2558, หน้า 37-38) ที่ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของคณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรคณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย พบว่าปัจจัยด้านเพศ ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ของบุคลากร คณะกรรมการธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จิราพร พิมสาร (2561, หน้า 3) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ไนท์ซาฟารี พบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 วรณภา ลือกิตินันท์ (2558, หน้า 19) ที่ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัทผลิตรายการยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง พบว่าการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเริ่มจากการระบุสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ (Competency Level) ของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนดหรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อัญชลี กองแก้ว (2561, หน้า 2) ที่ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางละมุง จังหวัดชลบุรี พบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางละมุง จังหวัดชลบุรี คือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพ และความเสมอภาคในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จิราพร ถนอมกิตติ (2566, หน้า 45-46) ที่ศึกษาปัจจัยสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานที่บ้าน (Work From Home) จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ สมรรถนะในการสื่อสารของหัวหน้างานและสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้างาน หากหัวหน้างานมีสมรรถนะใน



การสื่อสารที่ชัดเจนผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถเข้าใจสิ่งที่หัวหน้างานต้องการเกิดความราบรื่นและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้างาน เมื่อหัวหน้างานมีไหวพริบดี สามารถวางกลยุทธ์การทำงานได้ทั้งระบบองค์กร ทั้งทีมงานและตนเอง ก็เป็นสิ่งที่ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปณณันรี สังฆะโณ (2566, หน้า 8) ที่ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี พบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสื่อสารกันภายในทีม เพิ่มการทำงานเป็นทีม การสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร บุหลัน หมดหมาน (2566, หน้า 124-126) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน คือมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 จากข้อมูลของนักวิจัยที่ศึกษาการประยุกต์ใช้ สมรรถนะ ในองค์กรต่าง ๆ เป็นที่น่าสนใจว่าสมรรถนะ ยังคงเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่ยังคงใช้ได้ในการบริหารองค์กร

บทสรุป

สรุปผลที่เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้บริหารองค์กร

1. สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก
2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของบุคลากรในสังกัด
3. ปัจจัยด้านเพศ ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านตำแหน่งงานของบุคลากร ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากร

ปฏิบัติงานบุคลากร

4. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน

5. การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรเริ่มจากการระบุสมรรถนะและระดับสมรรถนะ (Competency Level) ของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนดหรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง ธันวาคม 2567

6. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารคือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพ และความเสมอภาคในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานที่บ้าน (Work From Home) จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ สมรรถนะในการสื่อสารของหัวหน้างานและสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้างาน

8. วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสื่อสารกันภายในทีม เพิ่มการทำงานเป็นทีมการสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสนอโอกาสในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

9. มีปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่ส่งผลทางบวกแนวทางในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

10. การที่องค์กรใดที่ต้องการเพิ่มประสิทธิผลหรือเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานควรใช้สมรรถนะหลัก (Core Competency) ไปพัฒนาองค์กรเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรที่มีสมรรถนะหลักมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

11. ปัจจัยด้านระดับการศึกษาของบุคลากรส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากร ถ้าหากองค์กรต้องการเริ่มนำสมรรถนะไปพัฒนาองค์กร ควรเริ่มกับแผนกที่มีระดับการศึกษาสูงก่อนเพื่อหวังผลให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการนำไปใช้ในแผนกอื่นๆต่อไป

12. การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะช่วยเหลือองค์กรตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรเข้ามาทำงาน (Put the Right Man on the Right Job) หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการเปรียบเทียบกับระดับความคาดหวังที่องค์กรกำหนดไว้ ถ้าต่ำกว่าระดับความคาดหวังก็นำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมที่เป็นระบบและผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็นำไปใช้กับงานด้านการบริหารค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม การปรับเปลี่ยนงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของพนักงาน

13. การใช้สมรรถนะในการบริหารองค์กรควรสร้างการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพ และความเสมอภาคในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานนั้นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะการบริหารองค์กรด้วยสมรรถนะต้องอาศัยการร่วมด้วยช่วยกันขับเคลื่อนของพนักงานทั้งองค์กร และถ้าพนักงานทุกคนเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักขององค์กรแล้วจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้

14. การใช้สมรรถนะในการบริหารองค์กรต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการสื่อสารกันภายในทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและทีมงาน เพราะทุกกิจกรรมในการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและ



อุปสรรคเสมอ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้มีการประเมินการทำงานเป็นระยะ ๆ และนำข้อคิดเห็นของทีมมาช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

15. การที่องค์กรจะใช้เครื่องมือสมรรถนะมาบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จะส่งผลทำให้ทีมงานและพนักงานมีความมั่นใจที่จะดำเนินงานตามแนวทางสมรรถนะต่อไป

16. องค์กรที่ใช้สมรรถนะควรพัฒนาให้หัวหน้างานมีสมรรถนะในด้านการสื่อสารและสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

17. องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการใช้สมรรถนะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาต่อเนื่อง

การใช้สมรรถนะในการบริหารองค์กรช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น และยังช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายและสร้างผลงานที่มีคุณภาพในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. สมรรถนะเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งในการบริหารองค์กรไม่ว่าทุกองค์กรต้องนำไปใช้ ควรจะมีการวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรก่อนว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยหรือไม่ บุคลากรมีความพร้อมและความเข้าใจในสมรรถนะเพียงใด แล้วค่อยตัดสินใจนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ เพราะมีหลายองค์กรที่ทำตามกระแสเมื่อนำไปใช้จริงก็ไม่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารองค์กร

2. ควรมีการระบุและกำหนดขอบเขตของงานและหน้าที่ รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินงานในแต่ละตำแหน่ง จะช่วยให้มีความชัดเจนว่าสมรรถนะอะไรบ้างที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ รวมทั้งชี้แจงระดับความคาดหวังให้พนักงานแต่ละระดับในองค์กรทราบเพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ถูกทิศถูกทาง และควรมีการทบทวนของสมรรถนะที่นำไปใช้เป็นระยะเพื่อตรวจสอบว่าสมรรถนะที่ใช้อยู่ยังมีความเหมาะสมที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานดำเนินงานที่จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรู้จัก เข้าใจ และนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ ควรมีความเข้าใจหลักการของสมรรถนะอย่างชัดเจนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและสามารถสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรได้อย่างชัดเจน



บรรณานุกรม

- จิราพร ฌนอมกิตติ. (2566). **ปัจจัยสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์จัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิราพร พิมสาร. (2561). **สมรรถนะหลักในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสำนักงานเชียงใหม่ในทศวรรษที่ 21.** การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ไชย ดี ยะยือริ. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาสังคม, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- บุหลัน หมัดหมาน. (2566). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุควิถีใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ปณณันรี สังฆะโณ. (2566). **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- เมธี จันทโร, ณัฐนันท์ นิवासุดมกิจ และศรีัญญา โกศัยกานนท์. (2558). **รายงานการวิจัย สมรรถนะการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.** สงขลา: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- ลฎาภา แก้วเสียง. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. (2558). **การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาบริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง.** *วารสารวิทยาการจัดการ*, 32(1), หน้า 19-36.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน ถึง ธันวาคม 2567

อัณชลี กองแก้ว. (2561). *การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางละมุง จังหวัดชลบุรี*. สารนิพนธ์รัฐประศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เอ็นเทรนนิ่ง. (2561). *การพัฒนาบุคลากรด้วย Competency* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:
<https://www.entaining.net/article/การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วย-Competency/> [2567, 15 เมษายน].

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*. 28(1), pp. 1-14.