



## 6 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการทำงาน

โดย บดี ตรีสุคนธ์

ในการพัฒนาพนักงานขององค์กรนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันทางธุรกิจ ความเจริญของเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความก้าวหน้าของวิทยาการจัดการ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของตนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

สิ่งที่ตามมาคือ สมรรถนะการทำงาน (competency) ของพนักงานแต่ละ ตำแหน่งอาจเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่ องค์กร พึ่งประสงค์ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งนอกจากผลประโยชน์ในเชิง ธุรกิจแล้ว การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานอีกด้วย

การพัฒนาพนักงานจึงควรตั้งอยู่บน พื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะการ ทำงานมี ขั้นตอนการจัดทำดังนี้

1. วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน ว่ามีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่ จำเป็นอะไรบ้าง
2. กำหนดระดับมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานที่พนักงานแต่ละตำแหน่งควรมี
3. ประเมินสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอยู่ในระดับใด
4. เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริง กับ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (competency gap)
5. สร้างแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (individual development plan) โดยระบุสมรรถนะการ ทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้



6. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

7. ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ competency ซึ่งการวิเคราะห์ competency ควรเริ่มจากการวิเคราะห์งานก่อน เนื่องจากการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึง

1.1. ขอบข่ายงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง

1.2. ลักษณะของงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.3. ลักษณะผู้ปฏิบัติงาน

- ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์อย่างไร ?

- พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร ?

เมื่อวิเคราะห์งานแล้วให้นำรายละเอียดจากการวิเคราะห์งานมาเขียนลงในใบพรรณานาหน้าที่งาน (job description) ต่อไป ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญต่อการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนด competency ของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้สำเร็จด้วยดี

ขั้นที่ 2 กำหนดระดับมาตรฐานของ competency และ

ขั้นที่ 3 ประเมิน competency ของ ผู้ปฏิบัติงาน

ในขั้นที่ 2 และ 3 นี้เป็นการนำระดับของ

competency ที่ปรากฏจริงของ พนักงานในตำแหน่งที่กำลังพิจารณา ซึ่งได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับระดับของ competency ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้น เพื่อหาค่าความแตกต่างของ competency ดังแนวทางการประเมินสมรรถนะการทำงานของนายสมชาย รักยิ่ง ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุนงานขาย ดังภาพขวามือ

**แสดงการประเมินสมรรถนะการทำงานของ นายสมชาย รักยิ่ง**

สมรรถนะการทำงาน (Competency)	ระดับสมรรถนะการทำงาน					
	สูงมาก	สูง	มาตรฐาน	ต่ำ	ต่ำมาก	อ่อนแอและ
การวางแผนงาน						
การบริการลูกค้า						
ความคิดสร้างสรรค์						
การทำงานเป็นทีม						
การคิดวิเคราะห์						

**แสดงแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล**

สมรรถนะการทำงาน (Competency)	วิธีการพัฒนา (อบรม/สัมมนา/ ดูงาน/สอนงาน/ มอบหมายงาน/ อ่านหนังสือ/ดู วิดีโอ เป็นต้น)	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	เริ่ม พัฒนา	แล้ว เสร็จ	ความ ก้าวหน้า
1. ความคิด สร้างสรรค์	- เข้าร่วม หลักสูตร Think out of the box/ มอบหมาย โครงการพิเศษ	5,000 บาท	หัวหน้า งาน/HR	มี.ค.- 2553	ระบุ วัน แล้ว เสร็จ	อธิบายความ ก้าวหน้า กลางภาค ได้รับกรม พัฒนา
2. การทำงาน เป็นทีม	- เข้าร่วม Walk Rally/Sumo Coaching จาก หัวหน้างาน	7,000 บาท	หัวหน้า งาน/HR	มี.ย.- 2553		



competency ได้ที่มีค่าประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (competency gap) จากภาพที่ 1 พบว่านายสมชาย รักยิ่ง มี competency gap คือ ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม

เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการนำ competency gap มาพิจารณา ร่วมกันเพื่อทำให้ competency gap ลดน้อยลงหรือหมดไป โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล

#### ขั้นที่ 4 สร้างแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (individual development plan)

จากการประเมินสมรรถนะการทำงานในขั้นตอนก่อนหน้า นายสมชาย รักยิ่ง ควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยนำไปบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาบุคคล ดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 2 ต่อไปนี้

#### ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานพนักงาน

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำแผนการพัฒนาบุคคลมาดำเนินการให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ ทั้งหลักสูตรการอบรม งบประมาณ กำหนดระยะเวลาที่จะเข้ารับการอบรมดังที่ระบุไว้ในตารางที่ 2

#### ขั้นที่ 6 ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนา พนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงควรมีการ ประเมินผลการพัฒนาพนักงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ (ย้อนกลับไปประเมินตาม ขั้นตอนที่ 3) โดยนำองค์ความรู้ด้านการประเมินผล ซึ่งมีอยู่หลายวิธีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่ การวัดระดับความก้าวหน้าของสมรรถนะการทำงานของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ

การนำเสนอบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ต้องการทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ การทำงานได้เห็นภาพรวมของการพัฒนาดังกล่าว

สำหรับการปฏิบัติจริงของแต่ละองค์กรอาจมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน และมีเครื่องมือการวัดและ ประเมินสมรรถนะการทำงานของพนักงานที่สลับซับซ้อนไม่เท่ากัน ซึ่งหากท่านผู้อ่านสนใจก็สามารถศึกษา เพิ่มเติมได้จากหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก หนังสือแต่ละเล่มอาจมี เนื้อหาบางประเด็นที่ต่างมุมมอง แต่ท้ายที่สุดแล้วการรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินธุรกิจ ในองค์กรของท่านน่าจะเป็นคำตอบสุดท้ายของการพัฒนาสมรรถนะการทำงานที่เหมาะสมที่สุด

.....