

## การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคประเทศไทย 4.0

### HUMAN RESOURCE COMPETENCY DEVELOPMENT TO SUPPORT THE THAILAND 4.0

ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ และคณะ\*

Thanyarat Promsut and Others

Received: 2021-04-07

Revised: 2021-04-29

Accepted: 2021-04-30

#### บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้เป็น “ประเทศไทย 4.0” เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง เพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ในประเทศให้สูงขึ้น ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงานและต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงและทักษะด้านดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ในด้านความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล ด้านทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Attribute) คือ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น และด้าน แรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความรู้ความสามารถ นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยมีวิธีการพัฒนาในกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรม การให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในยุคประเทศไทย 4.0

**คำสำคัญ:** สมรรถนะ, ทรัพยากรมนุษย์, ประเทศไทย 4.0

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, โทร 08-3997-9535, E-mail: thanyarat.pro@rmutr.ac.th

สมพร เพ็ญจันทร์, อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

เพ็ญศรี ฉิรินัง, อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ศิริพร แยมินิล, อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

## ABSTRACT

This article has an objective. To present the development of human resource competencies to support the Thailand 4.0 era. According to the government policy that wants to be "Thailand 4.0" The economy is driven by creativity, innovation, technology and high level of service. To drive the growth of domestic income even higher. As a result, both the public and private sectors have to adjust their work. And there must be a development of high quality human resource competencies and digital skills. In the field of knowledge is the knowledge of a specific person. The skill is what you want to do effectively. Attribute is attitudes, values and opinions about one's self-image or what a person believes to be. Traits are the things that describe that person. And motives are the things that cause a person to act on a goal-oriented or success-oriented behavior. To develop human resources. Since "people" are an important resource of the organization that has to be developed for efficiency and effectiveness. Brought to change the working behavior at the same time. With development methods in various activities such as training. This will help those personnel to have higher operational capability and keep up with the advancement of technology in the Thailand 4.0 era.

**Keywords:** Competency, Human resources, Thailand 4.0

## 1. บทนำ

เรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้น ในปี ค.ศ.1973 โดย McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก้ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการ คัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก McClelland ได้ เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้ง ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามก็ตีพิมพ์แล้วก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กัน ต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้<sup>1</sup> ซึ่งลักษณะทั่วไปของสมรรถนะจะมีลักษณะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การพัฒนาสมรรถนะจะมีรูปแบบที่เหมาะสมอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การต้องตั้งอยู่บน วัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

---

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, เอกสาร ประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะข้าราชการ, พ.ศ.2548, หน้า 2-3

ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม การบรรยาย การประชุมและการสัมมนา การอบรมและการพัฒนาช่างฝีมือ การใช้สถานการณ์จำลอง และการฝึกงานในสถานการณ์จริง เป็นต้น

ทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างมากในขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความรู้ ความสามารถ นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยมีวิธีการพัฒนาในหลายกิจกรรม เช่น การฝึกอบรม การให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี บ้างครั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือทฤษฎีเข้ามาช่วยเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินการทำให้เกิด กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยการนำทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์และบูรณาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จึงเห็นว่าทฤษฎีเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปสร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนาได้เพราะทฤษฎีต่างๆ ถูกสร้างมาจากพื้นฐานการดำรงชีวิตของมนุษย์ในระบบธรรมชาติแต่ทุกทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นไว้ว่าจะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ เพราะทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของตัวมันเอง ซึ่งจำแนกตามความหลากหลาย ของกฎเกณฑ์ทางธรรมชาติ ฉะนั้นการเลือกทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ เช่น ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ริชาร์ด โบยาซีส (Richard Boyazis) นิยามว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะฐานรากของบุคคลอันเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนที่ทำให้เขาสามารถทำงานสำเร็จและสามารถปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์ต่างๆ ได้เหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะฐานรากดังกล่าวประกอบไปด้วย 5 ส่วนที่สำคัญโดยสามารถเทียบเคียงไว้ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คือส่วนที่โผล่เหนือน้ำและอยู่ในระดับบนสุด คือส่วนที่มองเห็นได้ง่าย ได้แก่ทักษะ (Skill) ซึ่ง หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกทั้งทางกายและความคิด ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถมองเห็นได้ง่ายอีกส่วนหนึ่งคือความรู้ของแต่ละบุคคล (Knowledge) หมายถึงข้อมูลที่แต่ละบุคคลมีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แม้ว่าความรู้จะอยู่เหนือน้ำแต่ก็ยังมีลักษณะที่สลับซับซ้อนในตัวของมันเอง เนื่องจากความรู้มีทั้งส่วนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ความรู้อีกประเภทหนึ่งที่เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจน อันเกิดจากการที่ผู้หนึ่งสามารถแสดงความรู้ออกมาในรูปสื่อหรือช่องทางต่างๆ เช่น การบรรยาย การเขียน หรือการบันทึกสัญลักษณ์ หรือสูตรต่างๆ ที่ เรียกว่าความรู้ชัดเจน เมื่อรวมส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ซึ่งอยู่เหนือน้ำจะมีสัดส่วนรวมกันโดยประมาณ เพียง 10-20 เปอร์เซ็นต์จากองค์รวมของสมรรถนะของบุคคลจึงไม่สามารถนำส่วนที่อยู่เหนือน้ำเพียงส่วนเดียวมาพิจารณาตัดสินสมรรถนะได้แต่ต้องดูจากองค์ประกอบส่วนที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำด้วย ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่มองเห็นได้ยาก ได้แก่ มโนภาพแห่งตนของแต่ละบุคคล (Self Concept) รวมถึงทัศนคติค่านิยม และความเชื่อ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเอง มุมมองเกี่ยวกับตนเอง การรับรู้ตนเองของแต่ละบุคคล ส่วนที่ 4 บุคลิกลักษณะ (Traits/Core personalities) หมายถึง ส่วนที่เป็นคุณลักษณะเชิงกายภาพและรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสารที่เข้ามาอย่างสม่ำเสมอ เช่นการ ควบคุมอารมณ์และมีปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและกดดัน และส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่อยู่ลึกที่สุดขององค์ประกอบที่อยู่ใต้น้ำคือแรงขับเบื้องลึก (Motive) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ที่บุคคลจะใช้เป็นตัวผลักดันหรือขับเคลื่อนความต้องการของเขาให้ไปสู่การกระทำอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ แรงขับนี้จะทำหน้าที่เรียกว่าจะตัดสินใจเดินหน้าหรือทำการใดๆ เพื่อให้ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ หากผู้ใดมีแรงผลักดันเบื้องลึกสูงบุคคลผู้นั้นจะพยายามทุกวิถีทางอย่างต่อเนื่อง ไม่ทอดทิ้งที่จะทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จ จากภาพรวมของสมรรถนะทำให้มีความ

เข้าใจองค์รวมและส่วนประกอบของสมรรถนะ การศึกษาทำความเข้าใจ การประเมิน และการออกแบบสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งดังกล่าวให้ครบถ้วน<sup>2</sup>

ประเทศไทยได้มีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ จึงได้มีการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมียุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง มีการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และปรับเปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐานเป็นบริการที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูง โดยโมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 มิติที่สำคัญ ได้แก่ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบ ใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องมีรายได้มากขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูงและวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วย (Innovation Driven Enterprises: IDE) เปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่การบริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services) และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง และขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม<sup>3</sup>

<sup>2</sup> ตรีภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), หน้า 71-74

<sup>3</sup> กระทรวงอุตสาหกรรม, ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579), 2559, หน้า1-4



ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดี ที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติ ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมี ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะ ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิง เทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)<sup>6</sup>

ประโยชน์ของสมรรถนะ นักวิชาการ นิสิตาร์ก เวชยานนท์<sup>7</sup> ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำเอาแนวคิดสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้มี 9 ประการ คือ

1. ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการจัดสรรบุคลากร
2. ช่วยในการปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง
6. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) การพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและวัตถุประสงค์หรือที่มาในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ ความต้องการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ที่มีความแตกต่างกันที่กำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง หรือปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนด สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง ในขั้นตอนต่อมาองค์กรนั้น ๆ ต้องกำหนด สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) เพื่อนำมาวิเคราะห์ และการประเมินเพื่อหาความแตกต่างของสมรรถนะที่ต้องการ และนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะ และขั้นสุดท้ายก็คือการนำระบบสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาแล้วไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะ

<sup>6</sup> สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ , เอกสารความรู้ สตร, 2553, หน้า 14-15

<sup>7</sup> นิสิตาร์ก เวชยานนท์, Competency Based Approach, (กรุงเทพมหานคร: กราฟิก ชิสเต็มส์, 2549), หน้า 32

ทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)<sup>8</sup>

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น Smith ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไรของบุคคล เช่นเดียวกับ Gilley, Egglund และ Maycunich ที่มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรม โดยได้ให้ความหมายว่าหมายถึง กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว จากความหมายทั้งสองจะเห็นได้ว่ามีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามกระบวนการ โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ เช่น Harrison และ Kessels กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน และการสนับสนุนอย่างชำนาญาน เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและนอกสถานที่ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานโดยการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมมือ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ส่วนนักวิชาการที่ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างออกไปคือ Kessek และ Block ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีมและองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผลานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาอาชีพการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับ Mondy และ Mondy กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายความรวมถึงการวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลงาน<sup>9</sup>

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีมและองค์การที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความรู้ ความสามารถ นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ หรือกระบวนการต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรม การสอน การดูงาน การให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

<sup>8</sup> จูติพัฒน์ พิษณุธาดาพงษ์, ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง, วารสารดำรงราชานุภาพ, (กรกฎาคม – กันยายน 2549), หน้า 33-34

<sup>9</sup> สกล บุญสิน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย, วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 15(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม), 2560, หน้า 82-83

#### 4. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือทฤษฎีเข้ามาช่วย เพราะเครื่องมือและทฤษฎีเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินการทำให้เกิด กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยการนำทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์และบูรณาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จึงเห็นว่าทฤษฎีเป็นต้นแบบที่สามารถนำไปสร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนาได้เพราะทฤษฎีต่างๆ ถูกสร้างมาจากพื้นฐานการดำรงชีวิตของมนุษย์ในระบบธรรมชาติแต่ทุกทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นไม่ว่าจะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เพราะทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของตัวมันเอง เช่น ต้นแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ริชาร์ดบอยซีส (Richard Boyazis)<sup>10</sup> นิยามว่าสมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะฐานรากของบุคคลอันเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนที่ทำให้เขาสามารถทำงานสำเร็จและ สามารถปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะฐานรากดังกล่าวประกอบไปด้วย 5 ส่วนที่สำคัญโดยสามารถเทียบเคียงไว้ในต้นแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 1: แสดงคุณลักษณะหรือสมรรถนะของคนทั่วไปผ่านทฤษฎีต้นแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of competency)<sup>11</sup>

จากรูปภาพที่ 1 ในต้นแบบภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model ส่วนที่ 1 คือส่วนที่โผล่เหนือน้ำและอยู่ในระดับบนสุด คือส่วนที่มองเห็นได้โดยง่ายได้แก่ทักษะ (Skill) ซึ่ง หมายถึงความสามารถของบุคคลที่แสดงออกทั้งทางกายและความคิด ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถมองเห็นได้ง่ายอีกส่วนหนึ่งคือ ความรู้ของแต่ละบุคคล (Knowledge) หมายถึงข้อมูลที่แต่ละบุคคลมีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่มองเห็นได้ยากได้แก่ มโนภาพแห่งตนของแต่ละบุคคล (Self Concept) กิณความรวมถึงทัศนคติค่านิยม และความเชื่อ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล เกี่ยวกับตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเอง มุมมองเกี่ยวกับตนเอง การรับรู้ตนเองของแต่ละบุคคล ส่วนที่ 4 บุคลิกลักษณะ (Traits/Core personalities) หมายถึง ส่วนที่เป็นคุณลักษณะเชิงกายภาพ และ รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับสถานการณ์หรือ

<sup>10</sup> ธีรภัตสรณ์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), หน้า 71-74.

<sup>11</sup> ธีรภัตสรณ์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559)

ข้อมูลข่าวสารที่ถ้าโถมเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ เช่นการ ควบคุมอารมณ์และมีปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อประสบกับ เหตุการณ์ที่ซับซ้อนและกดดัน ส่วนที่ 5 เป็นส่วน ที่อยู่ลึกที่สุดขององค์ประกอบที่อยู่ใต้น้ำคือแรงขับเบื้องลึก (Motive) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ที่บุคคลจะใช้เป็นตัวผลักดันหรือขับเคลื่อนความต้องการของเขาให้ไปสู่การ กระทำอยู่เป็นประจำ สม่ำเสมอ แรงขับนี้จะทำหน้าที่เรียกว่าจะตัดสินใจเดินหน้าหรือทำการใด ๆ เพื่อให้ได้รับ ผลสัมฤทธิ์ ตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ หากผู้ใดมีแรงผลักดันเบื้องลึกสูงบุคคลผู้นั้นจะพยายามทุกวิถีทางอย่างต่อเนื่อง ไม่ทอดทิ้งที่จะทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จ จากภาพรวมของสมรรถนะทำให้มีความเข้าใจองค์รวมและ ส่วนประกอบของสมรรถนะ การศึกษาทำความเข้าใจ การประเมิน และการออกแบบสมรรถนะที่เหมาะสม โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นให้คำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละ องค์การ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา การพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

## 5. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับวิธีการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 3 แนวทาง<sup>12</sup> คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ประกอบด้วย

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้ สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

1.2 การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการ ปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับ ในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีก กรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะ เวลานาน

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็น กิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ การ พัฒนาองค์กรนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้ สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ใน ส่วน คือ

2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคล ในการเรียนรู้ และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้และ ความสามารถในสิ่งต่อไปนี้ กล่าวคือ

<sup>12</sup> ดำเนิน หมายดี และ วิไลวรรณ บันวัง, กลยุทธ์แนวพุทธกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0, วารสาร มหาจุฬาลงกรณ วิทยาเขตแพร่. ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562), หน้า 8-9

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์กรและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์กรต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และมีทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรในองค์กรยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและดำเนินการจัดการกับงานใหม่ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายขององค์กรและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพการพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กร มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์กรให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กรเสียก่อน เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (The system) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## 6. การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

1. นำมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เพื่อให้ได้คุณสมบัติของผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการคัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงานให้ตรงกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานทำให้เป็นแบบแผนเหมือนกันทั้งองค์กร

2. นำมาใช้เพื่อพัฒนาการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) นำเอาข้อมูลของสมรรถนะที่นำมาได้ทำการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อทำ การวางแผนเส้นทางอาชีพ สร้างหลักสูตรอบรมเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในระดับความคาดหวัง (Expectation) ขององค์กรหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สูงขึ้น

3. การประเมินผลงาน (Performance Management) เพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานโดยการพิจารณาระดับสมรรถนะของพนักงาน หากอยู่ในเกณฑ์หรือระดับความคาดหวังของบริษัทก็สามารถพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

4. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เมื่อสามารถหาสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว สามารถทราบถึงความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งต่างๆ ของสายอาชีพนั้นทำให้พนักงานสามารถเตรียมตัวในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

5. พัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) ข้อมูลสมรรถนะหลังจากทำการประเมินจะทำให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนว่าคนไหนที่จำเป็นต้องเสริมความรู้ความสามารถในส่วนใดเพื่อทำให้พนักงานคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม<sup>13</sup>

## 7. การพัฒนาประเทศไทย 4.0

หากย้อนไปในอดีต ประเทศไทยเคยเป็นประเทศที่ยากจนและพัฒนาสู่ประเทศที่มีรายได้ปานกลางเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี แต่ประเทศก็ยังไม่สามารถที่จะก้าวขึ้นไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง เพราะติดอยู่กับกับดัก ที่เรียกว่า “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” แม้ว่าประเทศไทยจะมีการปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้ง เริ่มจากประเทศไทย 1.0 เน้นการเกษตรเป็นหลัก หรือเป็นสังคมเกษตรกรรม ประเทศไทย 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบา แรงงาน ราคาถูก โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มี ประชากรเริ่มมีการศึกษามากขึ้น ประเทศไทย 3.0 เน้นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น รถยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ต่างๆ โดยใช้ต้นทุนและ

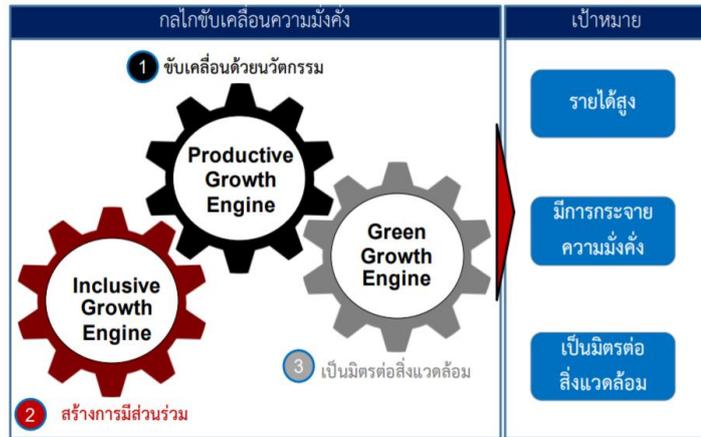
<sup>13</sup> ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี, การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน, 2560. หน้า 262

เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องก้าวไปอีกขั้น คือ ไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นประเทศที่มีรายได้สูง สามารถพึ่งพาตัวเองได้ และยกระดับให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วนั่นเอง ประเทศไทย 4.0 เป็นแนวคิดที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติ สำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการ “ผลิตสินค้า” ไปสู่การเน้นภาค “บริการ” มากขึ้น 3) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิด สร้างสรรค์ และนวัตกรรม ประเทศไทย 4.0 เป็นการพัฒนา “เครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่” (New Engines of Growth) ด้วยการแปลงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ 2 ด้าน คือ “ความหลากหลายเชิงชีวภาพ” และ “ความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม” ให้เป็น “ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน” ด้วยวิทยาการด้านความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา โดยเน้นใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อเป็นแพลตฟอร์มในการสร้าง “New Startups” ในกลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Med) กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics) กลุ่มดิจิทัลเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IoT, Artificial Intelligence, & Embedded Technology) และกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture, & High Value Services)<sup>14</sup>

## 8. กลไกการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0

ในการที่ประเทศไทยจะสามารถก้าวข้าม 3 ก้นดักสำคัญในการพัฒนาประเทศ ที่ประเทศกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน อันประกอบด้วย ก้นดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ก้นดักความเหลื่อมล้ำ (Inequality Trap) และก้นดักความไม่สมดุลของการพัฒนา (Imbalance Trap) ประเทศไทยจำเป็นต้องต้องมีการสร้างโมเดลใหม่ในการพัฒนาประเทศขึ้นมา ซึ่งเป็นกลไกที่จะสามารถพัฒนาประเทศไทยให้หลุดพ้นทั้ง 3 ก้นดักพร้อมกับการนำประเทศมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมได้จะปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง ตลอดจนเป็นระบบเศรษฐกิจสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยโมเดลการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 จะประกอบด้วยกลไกในการขับเคลื่อนความมั่งคั่ง (Engines of Growth) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังรูปภาพที่ 2

<sup>14</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์, หนังสือพิมพ์ไทยรัฐออนไลน์, 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึง <https://www.thairath.co.th/content/613903> เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564



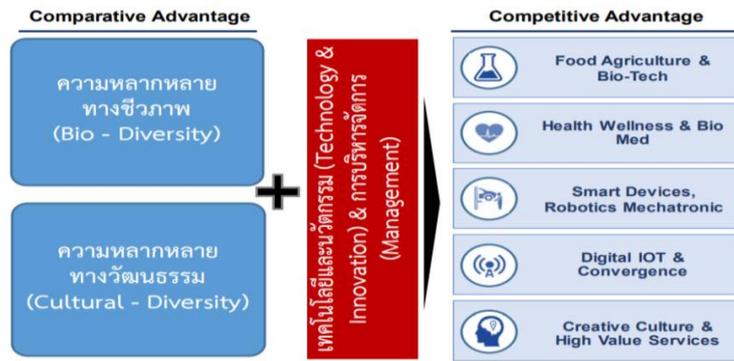
ภาพประกอบที่ 2: กลไกการขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศ<sup>15</sup>

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า กลไกการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เป็นกลไกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อการยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความพยายามในการก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ กลไกนี้ประกอบไปด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ การบริหาร จัดการ สมัยใหม่ การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา การพัฒนา โมเดลธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม กิจการร่วมทุนรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่ รวมถึงการ บ่มเพาะธุรกิจงานเทคโนโลยี เป็นต้น ในส่วนของกลไกการขับเคลื่อนด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นกลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Growth Engine) เป็นการตอบโจทย ความพยายามในการก้าวข้าม “กับดักความเหลื่อมล้ำ” ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการกระจาย รายได้ การสร้างโอกาสและความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม และกลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็น กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Green Growth Engine) เพื่อเป็นการตอบโจทยการ หลุดออกจากกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนาระหว่างคนกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากกลไกขับเคลื่อนเพื่อก้าวข้าม 3 กับดักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังกล่าวด้วยความ ได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศไทยที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2 ด้าน คือ ความหลากหลายเชิง ชีวิตและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม ประเทศไทย 4.0 จึงแสวงหากลไกในการขับเคลื่อนความมั่งคั่ง (Engines of Growth) ชุดใหม่ โดยการแปลงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศไทยที่มีอยู่ให้เป็นความได้เปรียบใน เชิงแข่งขันโดยการเติมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ หรือการปรับโครงสร้างจากกลุ่มอุตสาหกรรมดั้งเดิม สู่กลุ่ม อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าและความซับซ้อนสูง ซึ่งขับเคลื่อนด้วย 5 กลุ่มเทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้แก่ กลุ่ม อาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ กลุ่มเครื่องมือ

<sup>15</sup> กองยุทธศาสตร์และแผนงานยุทธศาสตร์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, หน้า6-7

อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทุนวัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูงดังรูปภาพที่ 3



ภาพประกอบที่ 3: ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ<sup>16</sup>

## 9. บทสรุป

การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้เป็น “ประเทศไทย 4.0” เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างมากในขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การที่จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดความรู้ ความสามารถ นำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป ผ่านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ในด้านความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล ด้านทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดจากการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Attribute) คือ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น และด้านแรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จโดยมีวิธีการพัฒนาในหลายกิจกรรม เช่นการฝึกอบรม การให้ความรู้ หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในยุคประเทศไทย 4.0

การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศตาม “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเปลี่ยนผ่าน

<sup>16</sup> กองยุทธศาสตร์และแผนงานยุทธศาสตร์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579), กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, หน้า4-6

ประเทศไทยไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ มีการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และปรับเปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐานเป็นบริการที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องมีรายได้มากขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูงและวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วย (Innovation Driven Enterprises: IDE) เปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่การบริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services) และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง และขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ดังนั้นเมื่อมีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างดียิ่งขึ้น

## 10. เอกสารอ้างอิง

- กองยุทธศาสตร์และแผนงานยุทธศาสตร์. **กระทรวงอุตสาหกรรม,ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579).** 2559
- ก้องเกียรติ ลีกฤษ. การจัดการความรู้กับสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ กองทัพเรือ. **วิทยานิพนธ์นี้เป็นสาระสำคัญของการศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, 2561**
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. การประยุกต์ใช้สมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ปีที่11ฉบับที่1 มกราคม – มิถุนายน, 2560.** หน้า 262
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดางษ์. ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. **วารสารดำรงราชานุภาพ. (กรกฎาคม – กันยายน 2549),** หน้า 33-34
- ดำเนิน หมายดี และ วิไลวรรณ บันวัง. กลยุทธ์แนวพุทธกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0. **วารสารมหาจุฬาลงกรณ วิทยาเขตแพร่. ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562),** หน้า 8-9
- นิสตาร์ เวชยานนท์, **Competency Based Approach,** กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2549
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2559,
- สกล บุญสิน. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย. **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 15(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม), 2560,** หน้า 82-83
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. **Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ . เอกสารความรู้ สตร, 2553**

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564)

สุวิทย์ เมษินทรีย์. ไชรหัท "ประเทศไทย 4.0" สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง.

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. 2 พฤษภาคม 2559. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564 จากเว็บไซต์

<https://www.thairath.co.th/content/613903>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสาร

ประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะข้าราชการ, พ.ศ. 2548

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ. **Career development in practice**. กรุงเทพมหานคร. เอช อาร์ เซ็นเตอร์. 2547