



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2554)

Volume 8 Number 1 (January – June 2011)

การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ กรณีศึกษา - มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

Personnel Development Based on Competency

Case Study - Mahanakorn University of Technology

เกษร พักเย็นใจ Kasorn Fackyenjai ^{1,*}, ธราธร กุลภัทรนิรันดร์ Tarathorn Kullpattaranirun ²

¹ นักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

² Ph.D, อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

แนวทางการพัฒนาบุคลากร บนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency) มีพื้นฐานว่าการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น และคุณลักษณะที่จำเป็นส่วนบุคคลเอง การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษา สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ของพนักงานสนับสนุนการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร โดยได้มีการประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และสร้างเกณฑ์ ในการวัดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ขึ้นมา จากนั้นได้ทำการประเมินสมรรถนะตำแหน่งงานต่างๆ ด้วยวิธีการประเมินแบบ 180 องศา และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงสมรรถนะที่ควรต้องได้รับการพัฒนาของตำแหน่งงานต่างๆ กับแผนการฝึกอบรมของฝ่ายบุคลากร จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะของมหาวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในงาน เช่น ความรู้ในเชิงเทคนิคเฉพาะงาน และพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลสำเร็จของงานอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น อย่างไรก็ตามแนวทางในการพัฒนาบุคลากรนอกจากการฝึกอบรมแล้วยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ ประกอบได้ด้วย

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน

* E-mail address: kasorn_ae@hotmail.com

ABSTRACT

Personnel development principle based on competency means that a person can shows competency when one owns knowledge, skill, and capability in the job that one doing. In this research, we study core competencies of teaching assistants in Mahanakorn University by evaluation, prioritization, and developing criteria to measure them for different job positions using 180 degree of evaluation. Then we compare these criteria among different job positions to find which competency criteria need improvement such as technical knowledge and develop necessary characteristic to success in jobs.

Keywords: Personnel Development, Core Competencies, Job Competencies

บทนำ

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความเจริญของเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้นเรื่อย ๆ และความก้าวหน้าของวิทยาการจัดการ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของตนเองอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ สิ่งที่ตามมาคือ สมรรถนะการทำงาน (Competency) ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอาจเปลี่ยนแปลงไปองค์กรจึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากร เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่องค์กรพึงประสงค์ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอีกด้วย

การทบทวนวรรณกรรม

การพัฒนาบุคลากรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนำสมรรถนะการทำงานมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อตอบสนองเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล (สำนักงาน ก.พ., 2548; จรัมพร ประถมบุรณ์, 2547 และ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548) และใน

เกษร พักเย็นใจ และธรรร กุลภัทรนิรันดร์

ปัจจุบันก็มีองค์กรหลายๆ องค์กรที่ได้นำสมรรถนะเข้ามาใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ (พิมพ์กานตร์ ไชยสังข์, 2546; บุญยมาส มารดาตร์, 2542 และ เรชา ชูสุวรรณ, 2550)

มหาวิทยาลัยฯ ตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีนโยบายนำหลักการสมรรถนะ (Competency) เข้ามาจัดการกับความสามารถของบุคลากร เพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามลักษณะงาน และมีพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรคาดหวัง (Expected Work Behaviors) ซึ่งอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Performance) สมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแต่ละคนเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดสมรรถนะว่าจำเป็นต้องพัฒนาด้านใดจึงจะตรงกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง การศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสนับสนุนการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยต่อไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

ขอบเขตทางด้านเนื้อหา ประยุกต์จากแนวคิดสมรรถนะ และแนวคิดประสิทธิผลองค์กรมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยคือ สมรรถนะบุคคลส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรตัวแปรสมรรถนะบุคคลที่นำมาศึกษา เป็นรายการสมรรถนะที่ผู้วิจัยประยุกต์ใช้จาก (สำนักงาน ก.พ., 2548; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2547; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 และ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2547) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ โดยมีสมรรถนะในงาน 5 ด้าน คือ ความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ความเข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และความรับผิดชอบ

ขอบเขตด้านประชากร ผู้ศึกษาทำการศึกษาความคิดเห็นจากพนักงานสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ หน่วยงานจัดการเรียนการสอน 22 หน่วยงาน และหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน 27 หน่วยงาน ประกอบด้วย แบบสอบถามจาก 49 หน่วยงาน จำนวน 540 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยประยุกต์มาจากแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมเป็นตัวกำหนดระดับสมรรถนะ (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS) กับพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เข้าด้วยกัน แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมเป็นตัวกำหนดระดับสมรรถนะสามารถสังเกตและวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ลักษณะของแบบประเมินประกอบด้วย ตัวชี้วัดพฤติกรรม

(Behavioral Indicators) และระดับของพฤติกรรมที่วัดได้ (Proficiency Scales) โดยแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ชุด โดยวิธีการสำรวจเชิงปริมาณ (Quantitative survey methods) ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อสอบถามผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามลักษณะงาน

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อสอบถามผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประเมินสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน

ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ประเมินสมรรถนะของตนเอง และระบุสมรรถนะที่ตนเองคาดหวัง

ผลการวิจัย

การประเมินสมรรถนะนี้ประยุกต์มาจากแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมเป็นตัวกำหนดระดับสมรรถนะ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) กับพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เข้าด้วยกัน และเลือกการประเมินแบบ 180 Degree Evaluation เป็นรูปแบบการประเมินแบบสองทางที่เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน นอกเหนือจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินแต่ฝ่ายเดียว โดยทำการศึกษาจาก 29 ลักษณะงาน จากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะในงาน 5 ด้าน ซึ่งสามารถสรุปสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังได้ดังรูปที่ 1

ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง และโดยภาพรวมสมรรถนะหลักเรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้คือ การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน ความร่วมแรงร่วมใจ และจริยธรรม ตามลำดับสำหรับสมรรถนะในงาน 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมสมรรถนะในงานเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ ความรับผิดชอบ ความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ความเข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานตามลำดับ

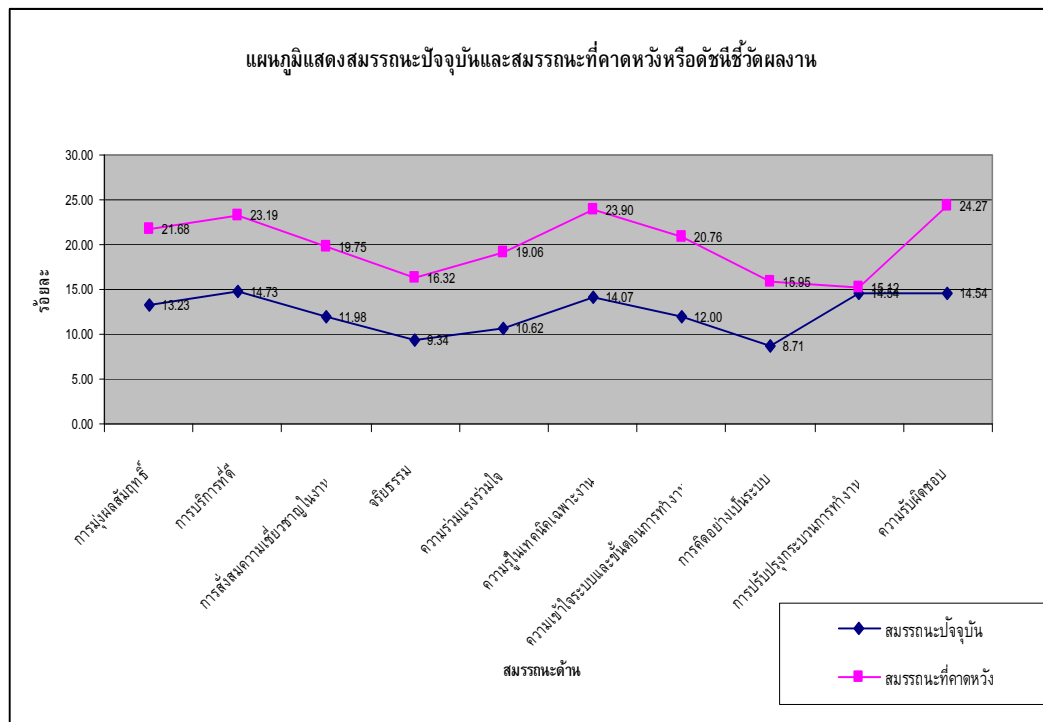
หากพิจารณาผลการศึกษาจากสมรรถนะแต่ละด้านและเลือกด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดในแต่ละลักษณะงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพบว่า

1. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ลักษณะงานสัตว์แพทย์ หน่วยงานจัดการเรียนการสอนนิเวศวิทยา โปรแกรมเมอร์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ลักษณะงาน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่ฟิสิกส์คลินิก เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล หน่วยงานจัดการเรียนการสอน และเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่สำนักหอสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์หนังสือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายอัตราเงินเดือน เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน เจ้าหน้าที่สำนัก

เกษร พักเย็นใจ และธรรพร กุลภักทรินทร์

กิจการนักศึกษา เจ้าหน้าที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน



รูปที่ 1: แผนภูมิแสดงสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวัง

3. สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ได้แก่ ลักษณะงาน วิศวกร นักวิจัย หน่วยงานจัดการเรียนการสอน และเจ้าหน้าที่ช่างเทคนิค หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน
4. สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม ได้แก่ ลักษณะงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เจ้าหน้าที่สำนักทะเบียน เจ้าหน้าที่สำนักประชาสัมพันธ์ หน่วยงานสนับสนุนการเรียน การสอน
5. สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ลักษณะงาน เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์ หน่วยงานจัดการเรียนการสอน เจ้าหน้าที่สำนักงานอาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่สำนักงานยานพาหนะ
6. สมรรถนะด้านความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ได้แก่ ลักษณะงาน วิศวกร นักวิจัย สัตวแพทย์ เจ้าหน้าที่พรีคลินิก เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล หน่วยงานจัดการเรียนการสอน และเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ช่างเทคนิค วิศวกร เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ เจ้าหน้าที่สำนักหอสมุด เจ้าหน้าที่ฝ่ายอัตราเงินเดือน เจ้าหน้าที่สำนักฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

7. สมรรถนะด้านความเข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงาน ได้แก่ ลักษณะงาน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ช่างเทคนิคหน่วยงานจัดการเรียนการสอน เจ้าหน้าที่ฝ่ายกองเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เจ้าหน้าที่สำนักทะเบียน เจ้าหน้าที่สำนักประชาสัมพันธ์ หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

8. สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ลักษณะงาน เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์ หน่วยงานจัดการเรียนการสอน และโปรแกรมเมอร์ เจ้าหน้าที่ศูนย์หนังสือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน เจ้าหน้าที่สำนักกิจการนักศึกษา เจ้าหน้าที่สำนักงานอาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่สำนักงานยานพาหนะ หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนการฝึกอบรมของฝ่ายบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ จะเห็นได้ว่าหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยฯ จัดเป็นหลักสูตรที่พัฒนาความรู้ และทักษะ เช่น หลักสูตรภาษาอังกฤษ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรการบริหารจัดการ เช่น พัฒนาการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งสนับสนุนสมรรถนะในการทำงาน ทั้งนี้หลักสูตรดังกล่าวอาจไม่เพียงพอ จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะของมหาวิทยาลัยฯ จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในงาน คือ ความรู้ในเชิงเทคนิคเฉพาะงาน ความเข้าใจระบบและขั้นตอนการทำงาน ความร่วมแรงร่วมใจ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลสำเร็จของงานอื่นๆ เพิ่มเติมคือ ความรับผิดชอบ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การคิดอย่างเป็นระบบ จริยธรรม โดยใช้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสูตรอบรมทั้งภายในองค์กร โดยมีผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากร หรือการจัดทำบทเรียนออนไลน์ และการฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพื่อส่งบุคลากรเป้าหมายไปอบรมเพื่อกลับมาถ่ายทอดความรู้ วิธีการอบรมล้วนเป็นการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังพบว่าควรพัฒนาความรู้ในเทคนิคเฉพาะงานให้มากขึ้น และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เช่น มีความรับผิดชอบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะเท่านั้นยังคงมีอีกหลากหลายวิธีนอกจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีในการพัฒนาสมรรถนะบุคคลได้อีก คือ การเรียนรู้ในงานหรือการสอนงาน (Coaching) เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะให้เป็นไปตามมาตรฐานของงาน การประชุมเพื่อแก้ปัญหา (Meeting) เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา พัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหา ระบุความสามารถของแต่ละบุคคล การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อพัฒนาให้มีความรู้กว้างขวางในงานที่หลากหลาย การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะทางเทคนิค พัฒนาความเชี่ยวชาญและความชำนาญ การมอบหมายงานเป็นทีม (Team Assignment) เพื่อพัฒนาความสามารถที่จะนำและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม พัฒนาทักษะการจัดการในเบื้องต้น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง การศึกษาแบบทางการคือการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูง เป็นต้น

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

เพื่อให้การประเมินสมรรถนะมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม ในการทำความเข้าใจและยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องการให้องค์กรมีทิศทางในการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น และการที่บุคลากรเลือกเองว่าสมรรถนะตำแหน่งของตนต้องมีสมรรถนะอะไร ก็อาจเห็นปรากฏการณ์ผิดฝาผิดตัวเกิดขึ้น ดังนั้นควรมีการฝึกอบรมหรือสอนงานตามคุณลักษณะ และการที่บุคลากรต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ต้องมีขอบข่ายครอบคลุมเรื่องใดนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ข้อควรคำนึงอีกประการสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาเป็นเพียงบางส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาเท่านั้น สมรรถนะด้านเดียวกันแต่ต่างลักษณะงานกันระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องใช้ก็ต่างกัน การจัดทำ Training Road Map ควรจะอิงสมรรถนะที่พิจารณาว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดทำให้บุคลากรนั้น สนับสนุนสมรรถนะด้านใด สมรรถนะจะเพิ่มพูนขึ้นได้ คงไม่ใช่เพียงหลักสูตรฝึกอบรมที่หน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้นำเสนอและดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้น บทบาทที่สำคัญคือบทบาทของหัวหน้างานในการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญคือต้องให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยหัวหน้างานเป็นผู้มอบหมายและให้คำปรึกษาแนะนำ และทั้งนี้องค์กรจะต้องมีแนวคิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการที่จะพัฒนาบุคลากรตามแนวทางสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้อย่างทอ่งแท้เรื่อง Competency และจัดการฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะ รวมทั้งจะต้องให้ความสำคัญ กับการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในระยะยาว โดยมีการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) และสิ่งสำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาของหัวหน้างานให้มีความรู้ ทักษะ ในการสอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ และพัฒนาพนักงานด้วยตนเองได้ด้วย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญในการวางแผนการพัฒนาและประเมินสมรรถนะ โดยส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ การเรียนรู้การมอบหมายงาน การเสริมเพิ่มแรงจูงใจ โดยเฉพาะการเรียนรู้ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ทุกรูปแบบทั้งด้านนโยบาย งบประมาณบุคลากร การสืบค้นข้อมูลงานวิจัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีโอกาสนำเสนอผลงานในทุกระดับ สร้างบรรยากาศองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลิดผลงานใหม่ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำที่ดีในการคิดสิ่งแปลกใหม่และท้าทาย วิธีการดำเนินการที่มีมาแต่เดิมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน

รายการอ้างอิง

จรัมพร ประถมบุรณ์. 2547. **Competency: การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บุษยมาส มารดาตร์. 2542. การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิมพกานตร์ ไชยสังข์. 2546. สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรชา ชูสุวรรณ. 2550. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547. Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. **Productivity**. 9(53) (พ.ย.- ธ.ค.). 44 – 48.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย **Competency**. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- สำนักงาน ก.พ. 2548. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.