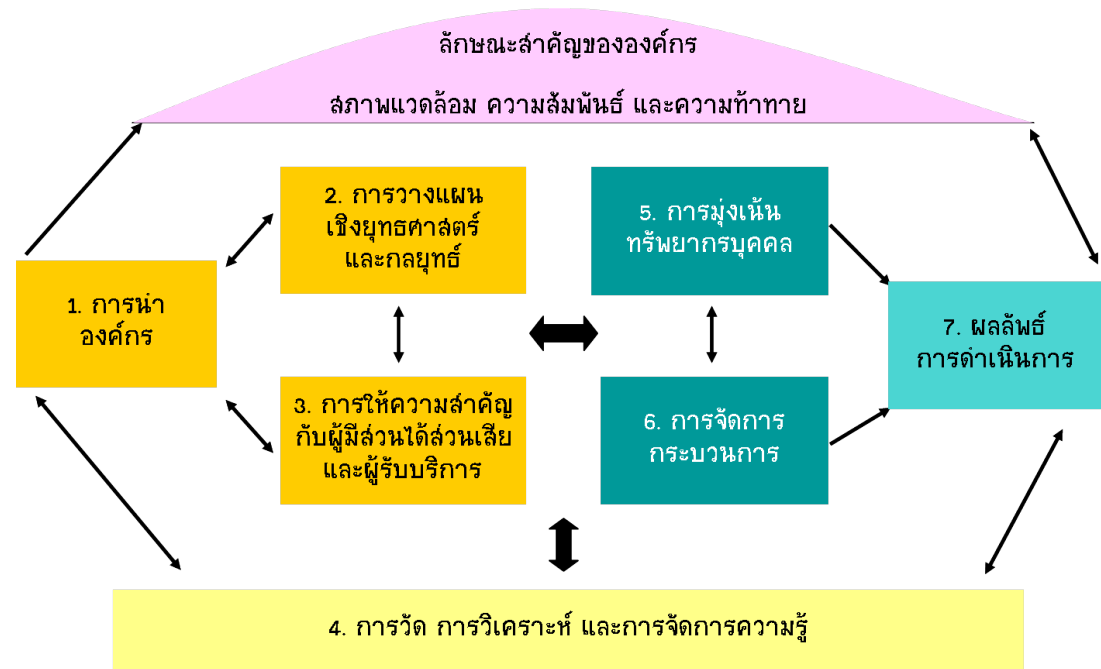






แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ยาก และราบรื่น



ดังนั้นผู้ที่จะนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



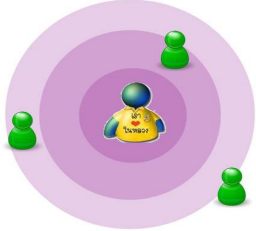
สมรรถนะ (Competency)

ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

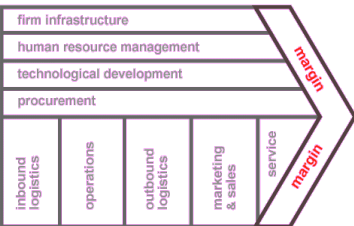
Branding Model



Stakeholders Analysis



Value Chain



หมวด 1 การนำองค์กร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบ ต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล

หมวด 3 ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้

การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้

หมวด 5 ทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม

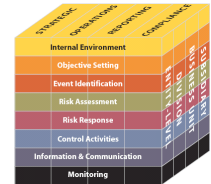
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

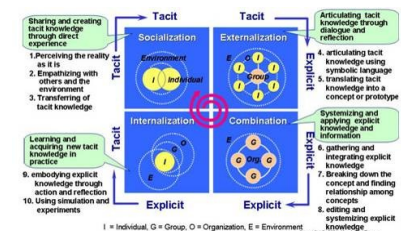
SWOT Analysis

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT

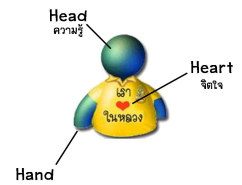
Risk Analysis (COSO Model)



SECI Model

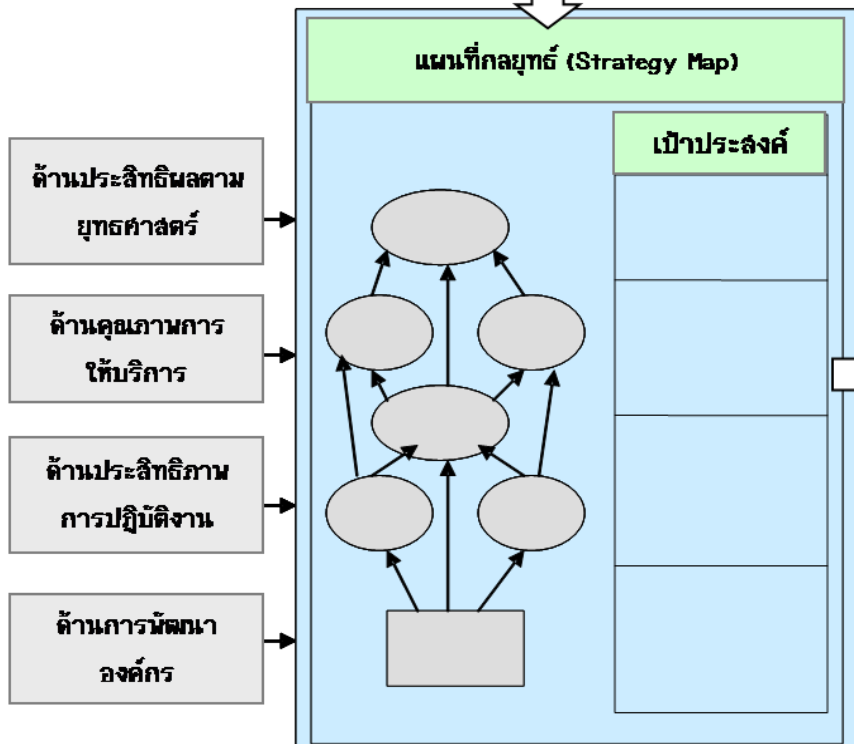
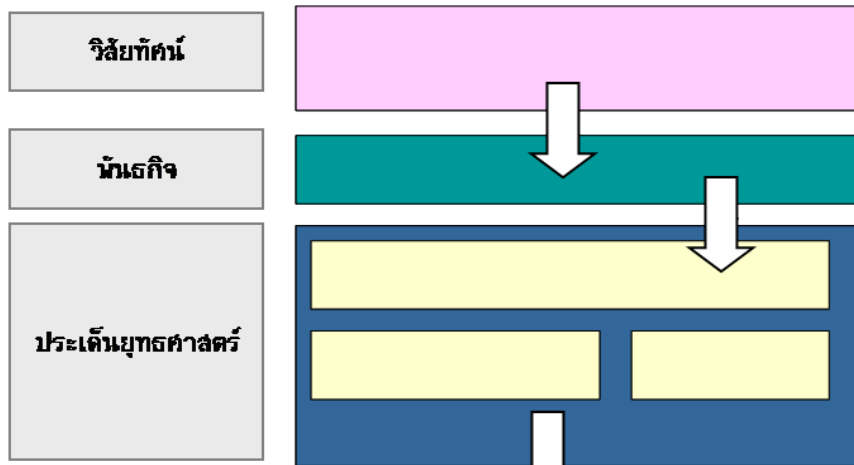


Competency Model

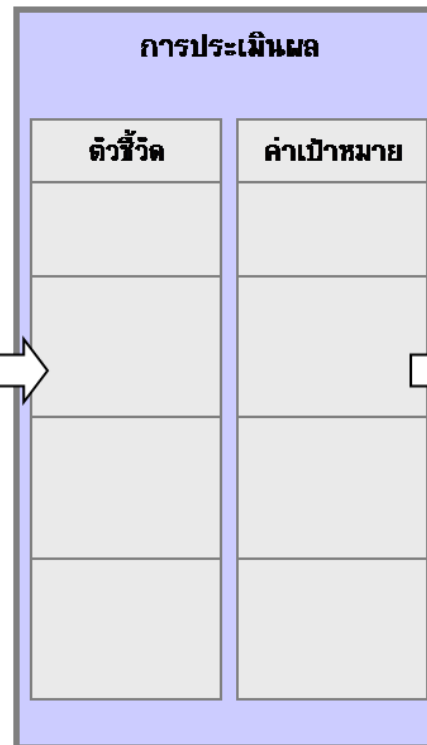


Balanced Scorecard





ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และจะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวางองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล



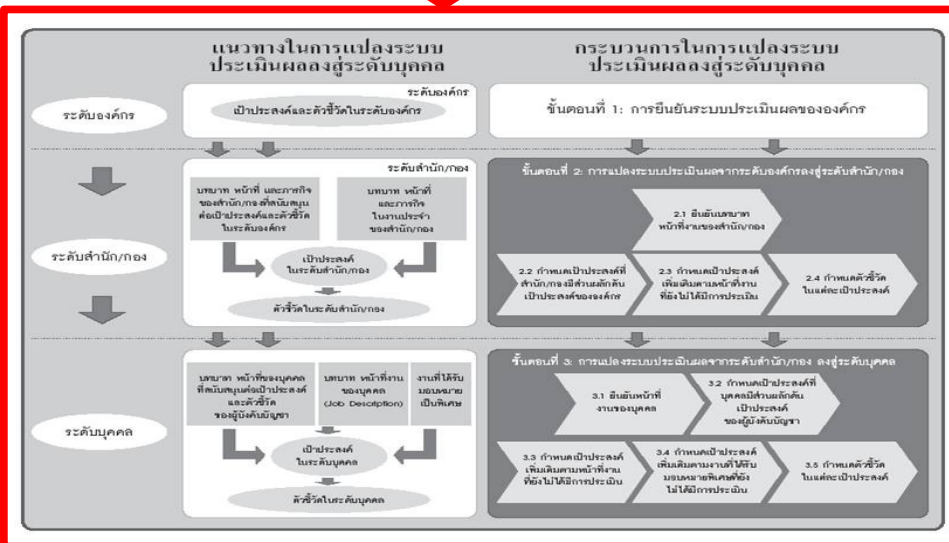
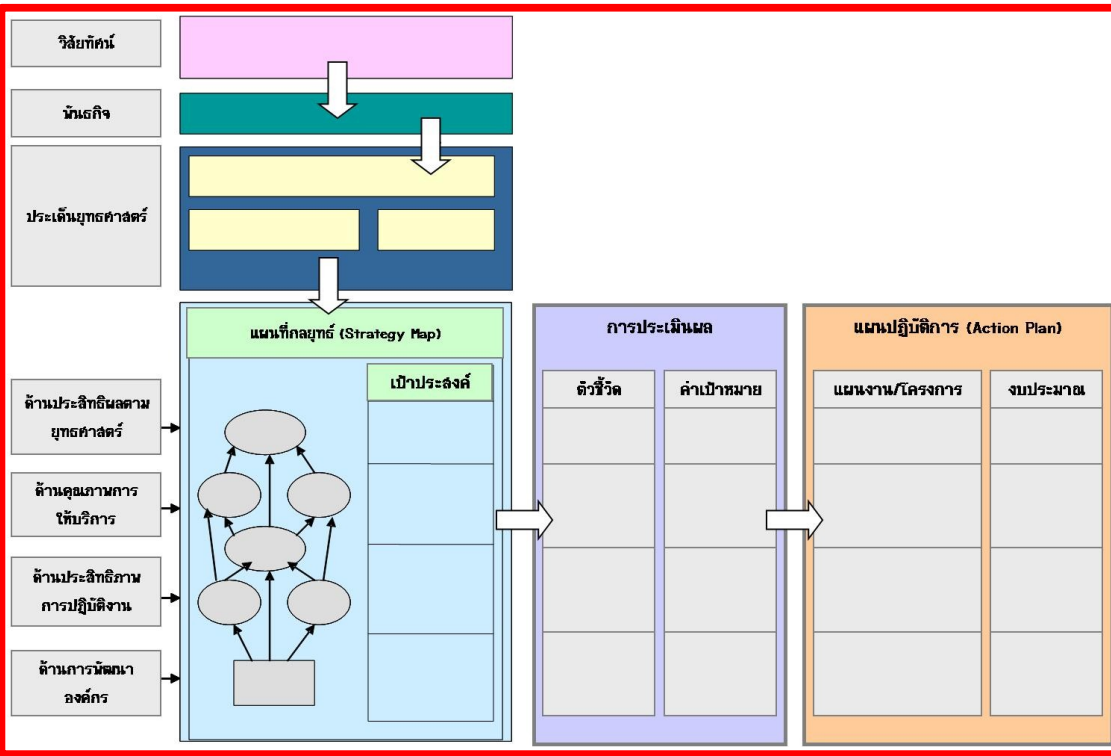


การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

HR 3	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	A	- มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2554 - มีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การบริหารทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - มีแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร หรือ แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2554
		D	มีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2554
		L	มีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
		I	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร

สมรรถนะ (Competency)

ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ



การพัฒนาคุณภาพการบริหารขององค์กรนั้นจะต้องมีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยจะต้องมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) และระดับบุคคล (IPA) ซึ่งต้องคำนึงถึงการจัดทำคำรับรอง แผนการขับเคลื่อนระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลและมาตรการจัดสรรสิ่งจูงใจ

แนวทางในการแปลงระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

ระดับองค์กร

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ระดับสำนัก/กอง

บทบาท หน้าที่ และภารกิจ
ของสำนัก/กองที่สนับสนุน
ต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ในระดับองค์กร

บทบาท หน้าที่
และภารกิจ
ในงานประจำ
ของสำนัก/กอง

เป้าประสงค์
ในระดับสำนัก/กอง

ตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง

ระดับสำนัก/กอง

ระดับบุคคล

บทบาท หน้าที่ของบุคคล
ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์
และตัวชี้วัด
ของผู้บังคับบัญชา

บทบาท หน้าที่งาน
ของบุคคล
(Job Description)

งานที่ได้รับ
มอบหมาย
เป็นพิเศษ

เป้าประสงค์
ในระดับบุคคล

ตัวชี้วัดในระดับบุคคล

กระบวนการในการแปลงระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

ขั้นตอนที่ 1: การยืนยันระบบประเมินผลขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2: การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง

2.1 ยืนยันบทบาท
หน้าที่งานของสำนัก/กอง

2.2 กำหนดเป้าประสงค์ที่
สำนัก/กองมีส่วนผลักดัน
เป้าประสงค์ขององค์กร

2.3 กำหนดเป้าประสงค์
เพิ่มเติมตามหน้าที่งาน
ที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

2.4 กำหนดตัวชี้วัด
ในแต่ละเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 3: การแปลงระบบประเมินผลจากระดับสำนัก/กอง ลงสู่ระดับบุคคล

3.1 ยืนยันหน้าที่
งานของบุคคล

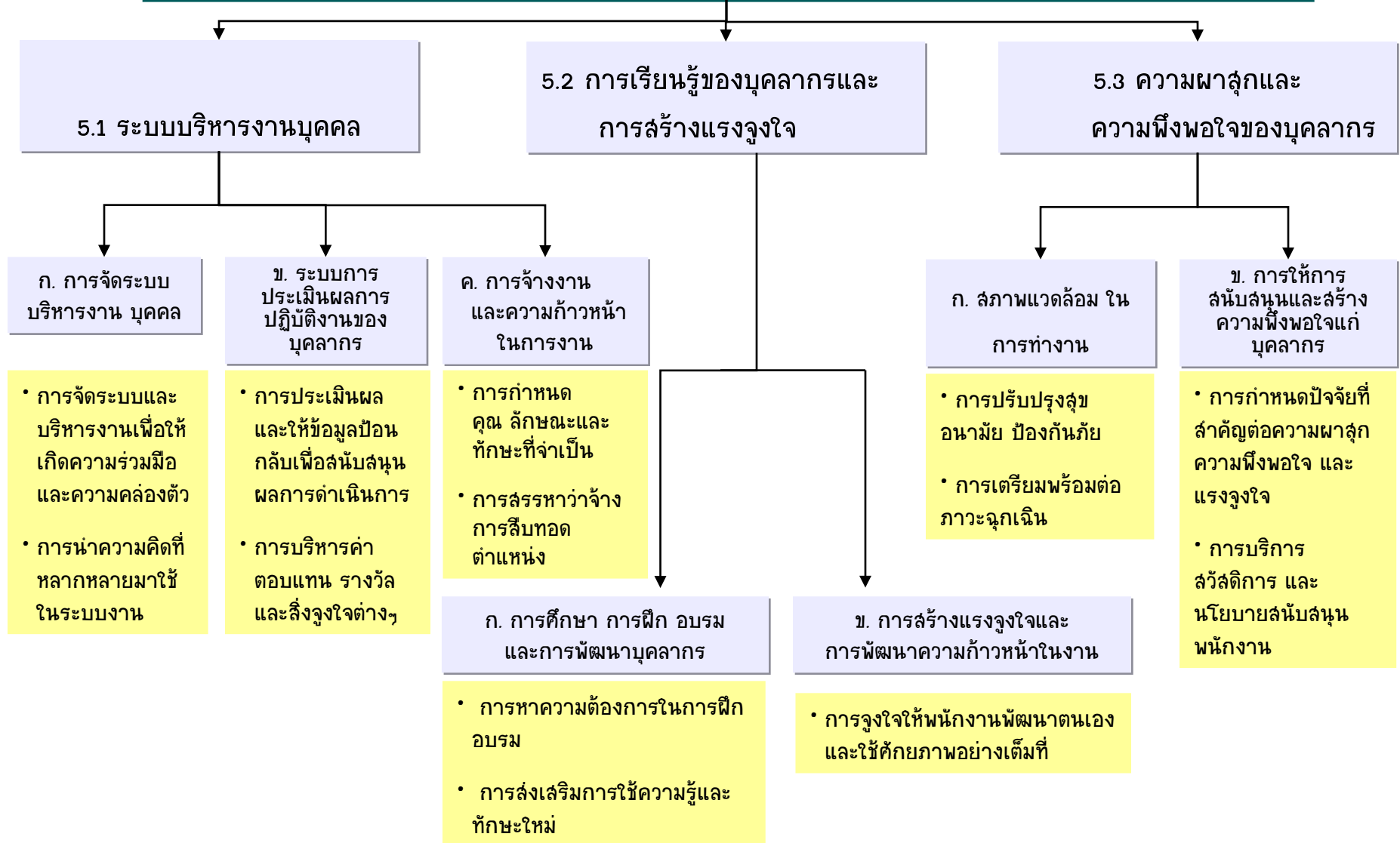
3.2 กำหนดเป้าประสงค์ที่
บุคคลมีส่วนผลักดัน
เป้าประสงค์
ของผู้บังคับบัญชา

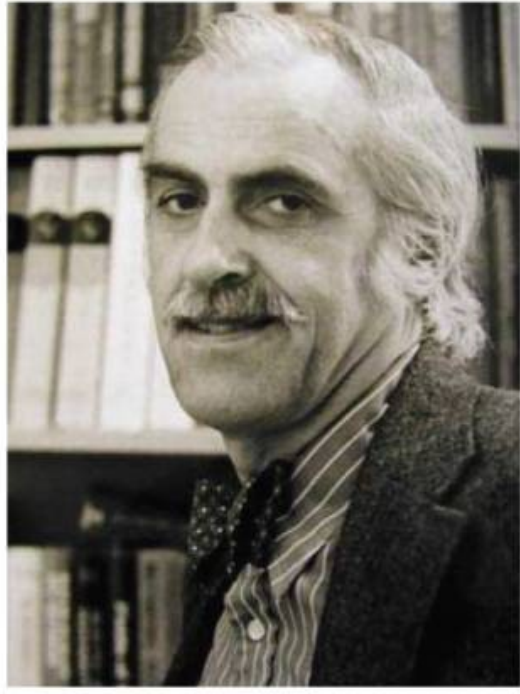
3.3 กำหนดเป้าประสงค์
เพิ่มเติมตามหน้าที่งาน
ที่ยังไม่ได้มีการประเมิน

3.4 กำหนดเป้าประสงค์
เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับ
มอบหมายพิเศษที่ยัง
ไม่ได้มีการประเมิน

3.5 กำหนดตัวชี้วัด
ในแต่ละเป้าประสงค์

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



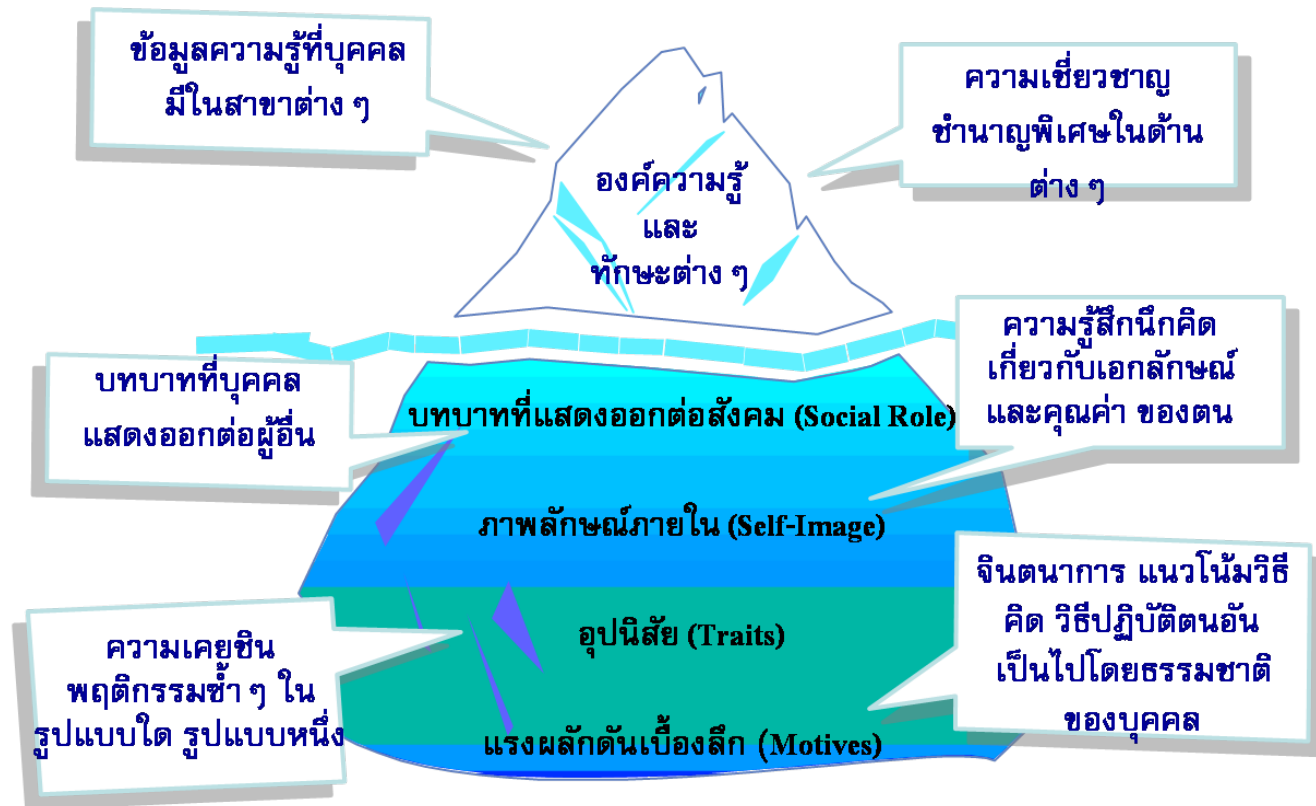


ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้สงสัยถึงผลการทำงานของพนักงานตำแหน่งเดียวกัน จึงได้ทำการวิจัยสอบถามเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า “ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ” ซึ่ง McClelland เรียกว่าคนนั้นมี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ

Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”

สมรรถนะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job / Functional Competency)
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)



สมรรถนะของคนหนึ่งก็เปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ที่กล่าวไว้ว่าสมรรถนะบางส่วนนั้นก็เห็นได้อย่างชัดเจน (อยู่เหนือน้ำ) เช่น ความรู้และทักษะที่คนนั้นแสดงออกมา แต่ก็มีสมรรถนะบางส่วนที่มองเห็นได้ไม่ชัดเจน (อยู่ใต้น้ำ) เช่น อุปนิสัย (traits) หรือแรงผลักดัน (Motives) เป็นต้น ซึ่งคนเราจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ/ความสามารถ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของคนนั้น

สมรรถนะของคนอาจจะแตกต่างกันเพราะคุณลักษณะที่ไม่ได้แสดงออกมา แต่คุณลักษณะเหล่านี้มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติงานของคน และสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งถ้าวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจะเห็นถึงสมรรถนะที่แตกต่าง และคุณลักษณะเหล่านี้พัฒนาขึ้นมาได้



สมรรถนะในนิยามของสำนักงาน ก.พ. คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร”

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่องค์การต้องการจาก บุคลากร เพราะหากบุคลากรมีพฤติกรรมในแบบที่ องค์การพึงประสงค์ จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้





การชื่นชมและให้รางวัล

การประเมินสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะ

การสื่อสารเรื่องระบบสมรรถนะ

การจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำระบบสมรรถนะ

การประเมินความพร้อมองค์กร

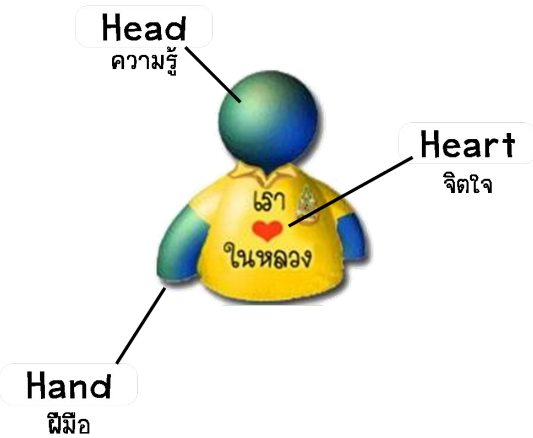
การศึกษารวบรวมข้อมูลองค์กร

การเริ่มต้นโครงการพัฒนาสมรรถนะ

การทำสมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องมีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยเริ่มจากการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการริเริ่มใช้ระบบสมรรถนะว่าจะเป็นประโยชน์อย่างไรกับองค์กรและบุคลากรทุกคน ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ความพร้อมและมีการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องของ ความพร้อมของคน ความพร้อมของระบบ ความพร้อมของนโยบาย เป็นต้น

การพัฒนาระบบสมรรถนะควรจะต้องเน้นเรื่องของการจัดทำระบบให้เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะอย่างจริงจังรายบุคคลควรมีเอกสารและระบบการประเมินที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมั่นใจในการดำเนินการ

เมื่อมีการพัฒนาสมรรถนะในองค์กรครบถ้วนทุกส่วนแล้ว จะต้องมีการประเมินสมรรถนะอย่างเหมาะสมและควรมีการพิจารณาผลการพัฒนาเพื่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จและมีการให้รางวัลถ้าจำเป็น



สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) ของระบบราชการไทย ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

โดยสมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

- ♦ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- ♦ การบริการที่ดี (Service Mind)
- ♦ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- ♦ จริยธรรม (Integrity)
- ♦ ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Comm. and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ คือ

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. การคิดวิเคราะห์ | 11. ความมั่นใจในตนเอง |
| 2. การมองภาพองค์รวม | 12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน |
| 3. การพัฒนาศักยภาพคน | 13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ |
| 4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ | 14. สภาวะผู้นำ |
| 5. การสืบเสาะหาข้อมูล | 15. สุนทรียภาพทางศิลปะ |
| 6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม | 16. วิสัยทัศน์ |
| 7. ความเข้าใจผู้อื่น | 17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ |
| 8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ | 18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน |
| 9. การดำเนินการเชิงรุก | 19. การควบคุมตนเอง |
| 10. ความถูกต้องของงาน | 20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น |

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดระดับของแต่ละสมรรถนะไว้ 5 ถึง 6 ระดับ ซึ่งการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ ที่เหมาะสม ซึ่งบุคลากรจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะในระดับต่างๆ ทั้งนี้ระบบการเลื่อนตำแหน่งจะระบุไว้อย่างชัดเจนว่า บุคลากรจะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรก็ต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

ชื่อสมรรถนะ (Competency name)	บริการที่ดี (Service Mind)	C-2
----------------------------------	-------------------------------	-----

คำจำกัดความ (Definition)	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการ ของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
-----------------------------	--

ระดับความชำนาญการ (Proficiency Level)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behavior)
ระดับที่ 1	แสดงความเต็มใจในการให้บริการ - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่ เกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงาน

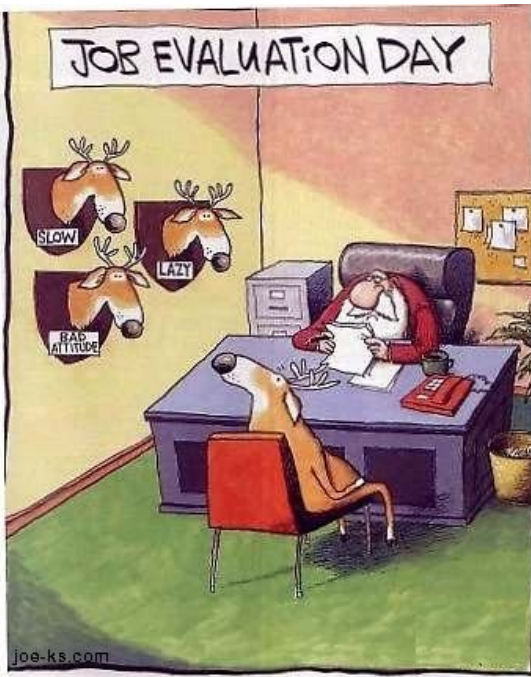
ระดับความชำนาญการ (Proficiency Level)	พฤติกรรมสำคัญ (Key Behavior)
ระดับที่ 1	แสดงความเต็มใจในการให้บริการ - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ - ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่ เกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงาน

ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการได้ - เข้าใจความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลา แสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือความต้องการที่ แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความ ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
------------	--

ระดับที่ 5	แสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือความต้องการที่ แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความ ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
------------	---

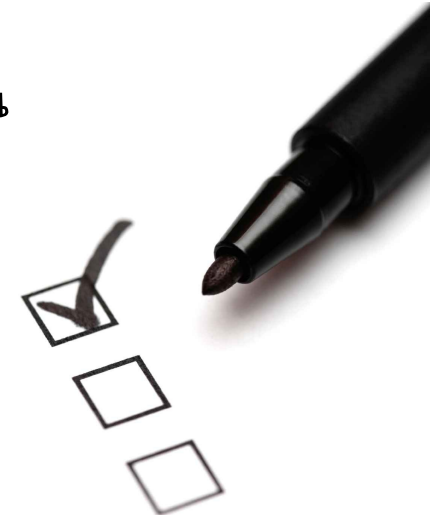
สมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานจะมีทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน ซึ่งบุคลากรของหน่วยงาน ควรจะหาความรู้ว่าสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งคืออะไร และต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด แล้วต้องพยายามทำให้ ตนเองมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้การมีสมรรถนะเพียง 8 ด้านสำหรับแต่ละกลุ่มงานถือว่าไม่มากหรือน้อย จนเกินไปและไม่ทำให้เกิดความสับสนในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เนื่องด้วยสมรรถนะบางตัวอาจมีความสัมพันธ์กัน และถ้าจำเป็นต้องเก็บ ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อมาทำนายผลการปฏิบัติงานนั้นอาจจะไม่คุ้มค่า และที่สำคัญไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เครียดกับสมรรถนะเกินไปด้วย

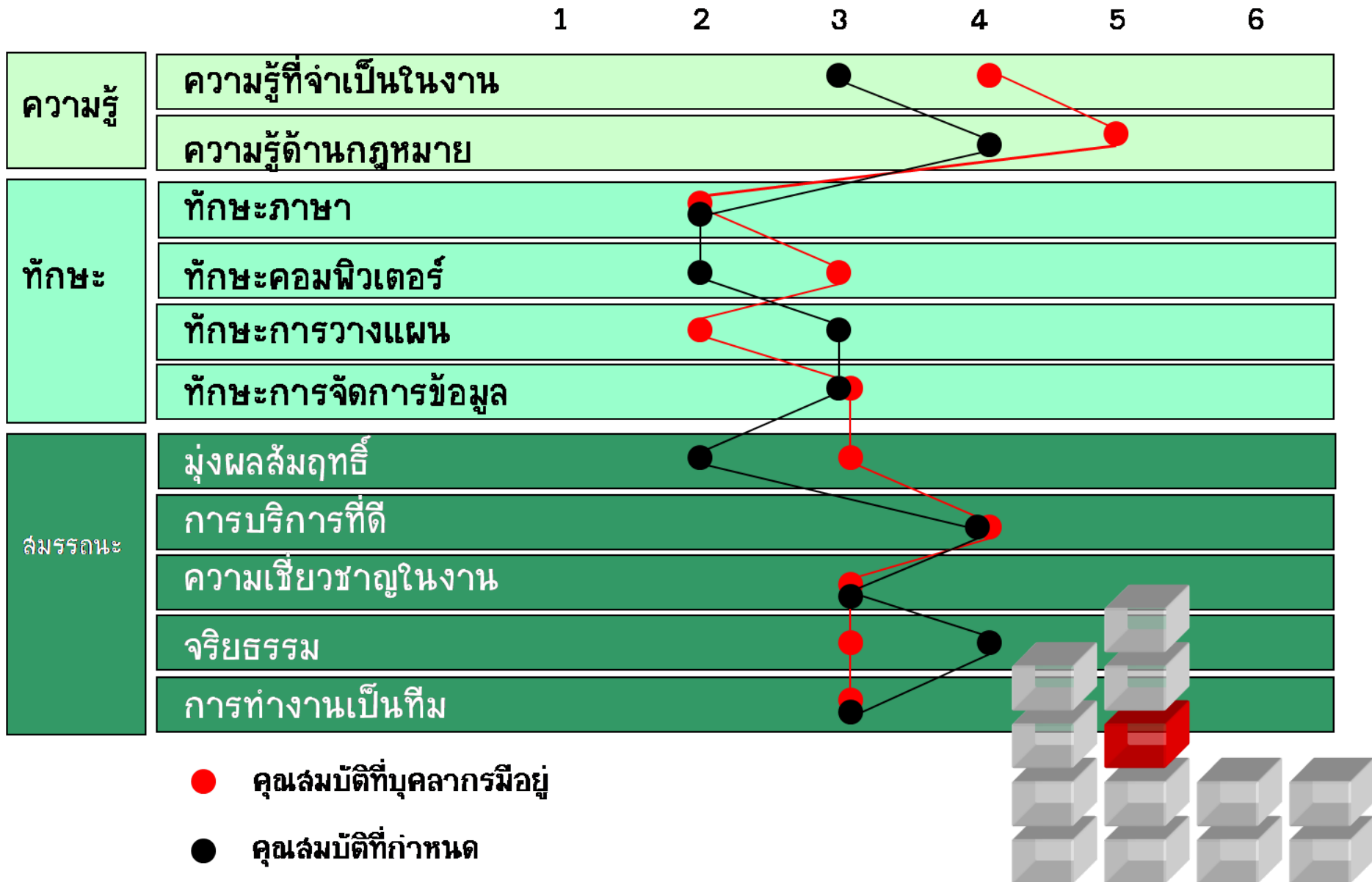


การประเมินสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความรู้ความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน โดยมีการประเมินแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และทรัพยากรของแต่ละองค์กร เช่น

- การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
- การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา
- การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ
- การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์สำคัญ
- การประเมินโดยการเขียนเรียงความ
- การประเมินโดยการสัมภาษณ์
- การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม
- การประเมินจากการพฤติกรรมการทำงาน
- การประเมินแบบ 360 องศา
- การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ



ตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง : ตำแหน่งนักวิชาการอุตสาหกรรม ชำนาญการพิเศษ



สมรรถนะ มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การดังนี้

- ♦ ช่วยสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์การ
- ♦ ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ
- ♦ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ♦ คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน
 - ♦ ประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ♦ การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง
 - ♦ การบริหารผลตอบแทน
 - ♦ การพัฒนา / ฝึกอบรม

