

บทความวิจัย

การประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัทผลิตรายรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง

วรรณภา ลือกิตินันท์¹

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตรายรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการการพัฒนาสายอาชีพ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเพิ่มเติม เช่น รายงานประจำปี และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของบริษัท ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเริ่มจากการระบุสมรรถนะ และระดับสมรรถนะ (Competency Level) ของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนด หรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลอย่างเร่งด่วน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะยังถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำสำคัญ: สมรรถนะ , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , การจัดการสายอาชีพ

¹ ดร. อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

E-mail: Wannapa.w236@yahoo.com

RESEARCH ARTICAL

The Competency Implementation in Human Resource Management: A Case Study in Global Leading Tire Company

Wannapa Luekitinan

Abstract

The study aimed to explore competency implementation in human resource management (HRM) of a global leading tire company. The researcher interviewed the career development manager, the human resource manager and the human resource practitioner by using the semi-structured interview form and gathered additional secondary data; such as the company annual report and public company data from the internet. For analyzing data, the content analysis was employed. The finding revealed that the first step of competency implementation in human resource management is to identify competency and competency level in each position. Whereat, the HR department must assess employee competency level. When the company found employee competency gap, individual development plans were developed urgently. Moreover, the competency assessment results were integrated in performance appraisal and human resource planning.

Keyword: Competency, Human Resource Management, Career Management

บทนำ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีความผันผวนอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐหลายแห่งพยายามหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (สุทินฤกษ์ข้า, 2554) โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการคนนั้นถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพจะนำความมั่งคั่งมาสู่องค์กร ตลอดจนทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น (Fong and Kleiner, 2002) โดยแนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทในการช่วยบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้นิยามของสมรรถนะมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายความหมาย แต่อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ผลรวมของศักยภาพที่ซ่อนเร้น ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ส่วนใหญ่จะเริ่มนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นลำดับ จากนั้นจึงพัฒนามาใช้ในงานสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ (Özcelik and Ferman, 2006)

แต่อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรของประเทศไทย ทุกวันนี้ ยังพบว่าองค์กรจะกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) และนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังไม่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ และเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า

ผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550)

ดังนั้นในการศึกษาค้างนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในลักษณะกรณีศึกษา โดยศึกษาจากบริษัทผลิตรายการยนต์ชั้นนำระดับโลก ที่ได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จนเป็นหน่วยงานที่มีผู้ติดต่อขอเข้าศึกษาดูงานมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังริเริ่มนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัทผลิตรายการยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

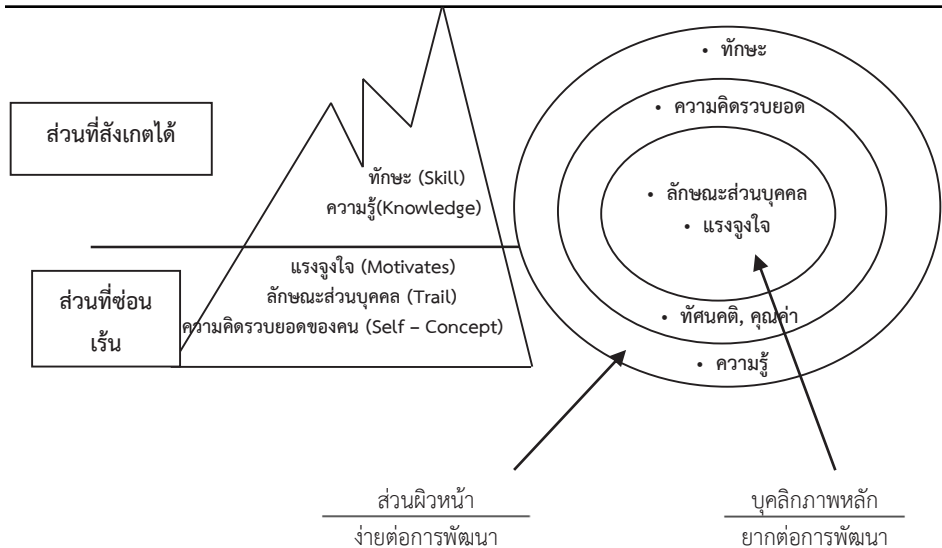
แนวคิดสมรรถนะ (Competency) คิดค้นโดยนักจิตวิทยาชื่อ David C. McClelland โดยแมคเคนแลนด์ เขียนบทความเสนอว่า การทดสอบบุคลิกภาพ และความสามารถทางสติปัญญาเป็นวิธีการไม่เหมาะสมในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กร (McClelland, 1973) ซึ่งแมคเคนแลนด์ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดใน

งานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นองค์กรจะควรจ้างคนที่มีสมรรถนะมาทำงาน นอกจากนี้ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ยังได้อธิบาย คุณลักษณะ (Characteristic) ของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง โดยกล่าวว่าสิ่งที่ อยู่เบื้องหลังส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ภูเขาน้ำแข็งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ รวมถึงระดับ สมรรถนะนั้น มี 5 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งจัดแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. สมรรถนะความสามารถที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะความสามารถ ด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะ ความสามารถที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย

2. สมรรถนะความสามารถที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะความสามารถด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Trait) ซึ่งเป็น สมรรถนะความสามารถที่ยากต่อการพัฒนา

นอกจากนี้ ระหว่างสมรรถนะความสามารถทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสมรรถนะความสามารถที่เรียกว่า มโนทัศน์ หรือแนวคิดของตนเอง (Self – Concept) ได้แก่ ทศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นสมรรถนะ ความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้เวลาานาน แต่สามารถทำได้ด้วยการ ฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา และการส่งเสริมประสบการณ์



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Spencer and Spencer, 1993)

ในการอธิบายการจัดทำสมรรถนะ สามารถอธิบายได้โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ ตัวแบบสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ ชื่อและนิยามสมรรถนะ ระดับความเชี่ยวชาญของสมรรถนะ และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (ชูชัย สมิทธิไกร, 2552)

1. ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ จะเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจึงมาพิจารณาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และพิจารณาสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรตามตำแหน่งงาน ซึ่งเรียกวิธีการกำหนดสมรรถนะเช่นนี้ว่า การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

Approach) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะในรูปแบบอื่นได้อีก เช่น การกำหนดโดยวิธีการประเมินสมรรถนะในงาน (Job Competency Assessment Methodology: JCA) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert: SME) การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

2. ประเภทของสมรรถนะ หากพิจารณาสมรรถนะเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือตัวบุคคล สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550) คือ

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมี

2.2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ ทักษะความรู้ที่จำเป็นในสายงานหนึ่งๆ

2.3 สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการจัดการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสอนงาน เป็นต้น

3. ชื่อและนิยามของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) สมรรถนะคือคุณสมบัติของบุคคลอย่างหนึ่ง ดังนั้นต้องมีชื่อเรียกและกำหนดคำนิยามอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

4. ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scale) ระดับความสามารถ หรือระดับพฤติกรรมในแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปใช้ในการกำหนดว่าบุคลากรควรมีสมรรถนะในระดับใด

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) สิ่งที่จะบ่งบอกถึงความเชี่ยวชาญหรือระดับพฤติกรรม

2. การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรสามารถนำสมรรถนะที่กำหนดมาประยุกต์ใช้กับงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่

สอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงควรดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ (จงพิศ ศิริรัตน์, 2543) ซึ่งกิจกรรมที่สามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรสรุปได้ดังนี้ (Rylatt and Lohan, 1995)

1. การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Business Strategy Determining) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ห้องค์กรจะทำให้ทราบความสามารถของบุคลากรที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรในด้านการแข่งขันก็เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

2. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) การกำหนดสมรรถนะจะช่วยเมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยบุคลากรสามารถใช้สมรรถนะนั้น เปรียบเทียบเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

3. การฝึกอบรม (Training) สมรรถนะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่กลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม

4. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มาตรฐานของสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ 1) สมรรถนะช่วยกำหนดระดับปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันจะช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 2) สมรรถนะสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) บุคลากรจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องสมรรถนะที่ต้องใช้ในการทำงาน

เฉพาะด้าน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องแจ้งบุคลากรให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การออกแบบงาน (Job Design) สมรรถนะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทักษะพิเศษที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำทราบถึงความรู้ ทักษะที่ขาด และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่สมัครงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือว่าการสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะเป็นการจับคู่คนกับงานอย่างเหมาะสม

วิธีดำเนินการ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้จัดการการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Manager) จำนวน 1 ท่าน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ท่าน ของบริษัทผลิตยางรถยนต์ชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง ซึ่งบริษัทได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพให้กับพนักงาน จนเป็นหน่วยงานที่มีผู้ติดต่อขอเข้าศึกษาคุณงานมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเพิ่มเติม เช่น รายงานประจำปี และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตของ

บริษัท สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบกรณีศึกษา (Case Study)

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลบริษัท

บริษัทนี้เป็นบริษัทข้ามชาติ สัญชาติฝรั่งเศส ซึ่งดำเนินการผลิตยางสำหรับยานพาหนะทุกชนิด เช่น ยางรถยนต์ ยางรถเครื่องบิน ปัจจุบันมีโรงงานผลิตในประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง และมีพนักงานมากกว่า 7,000 คน ทั้งนี้บริษัทได้แบ่งประเภทของพนักงานเป็น 2 ประเภท คือ

1. พนักงานส่วนอุตสาหกรรม (Industry Employee) หมายถึง พนักงานที่มีภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต (Operation Staff) และวิศวกร (Engineer)

2. พนักงานสำนักงาน (Non-industry Employee) หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทในส่วนอื่นที่ไม่ใช่การผลิต ตลอดจนสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เช่น พนักงานฝ่ายจัดซื้อ พนักงานฝ่ายการตลาด พนักงานฝ่ายบัญชี เป็นต้น

และเพื่อให้การบริหารจัดการบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรม และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ซึ่งแต่เดิมบริษัทจะใช้วิธีการบริหารจัดการคนแบบดั้งเดิม (People Management) คือ การใช้ประโยชน์จากพนักงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพสูงสุดให้กับองค์กร โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน และทิศทางการพัฒนาพนักงานเพื่อส่งเสริมศักยภาพ ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน และอัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีอายุงานและ

ประสบการณ์ในการทำงานสูงซึ่งเป็นพนักงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ปัจจุบันบริษัทได้นำแนวคิดการบริหารเส้นทางสายอาชีพ (Career Management) และแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยบริษัทจำแนกสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน เป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะทั่วไป (General Competency) เป็นความสามารถทั่วไปที่ใช้ในการทำงานของทุกตำแหน่ง

2. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถตามสายอาชีพ หรือตามหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ

3. สมรรถนะเพิ่มเติม (Additional Competency) เป็นความสามารถเพิ่มเติมที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานในปัจจุบันและในอนาคตได้ดีกว่าเดิม

4. สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) เป็นความสามารถด้านการบริหาร ซึ่งพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือดำรงตำแหน่งในระดับสูง จำเป็นจะต้องมีความสามารถด้านนี้

นอกจากนี้บริษัทยังแบ่งระดับสมรรถนะ (Competency Level) เป็น 10 ระดับ ตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน โดยกำหนดตั้งแต่ระดับ 1-10 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สมรรถนะ (Competency) ตามระดับชั้นของตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน (Position Level)	ระดับสมรรถนะ (Competency Level)
ระดับบริหาร (Management Level)	10
	9
	8
	7
ระดับหัวหน้างาน (Supervisor Level)	6
	5
	4
ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)	3
	2
	1

2. การนำสมรรถนะมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

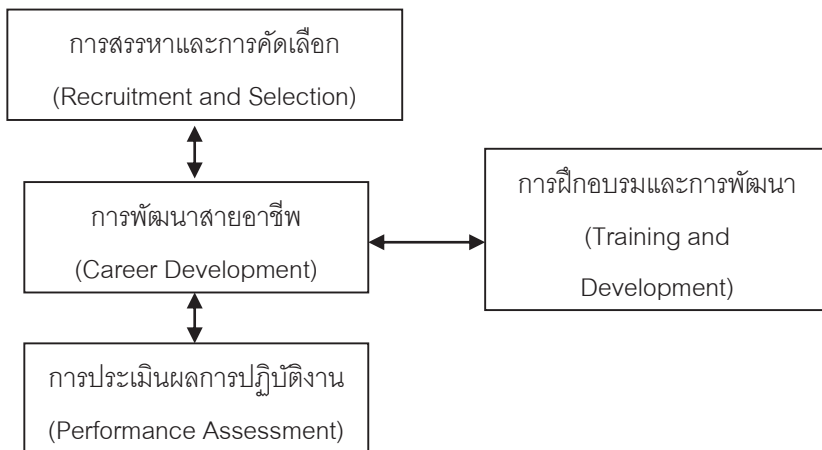
เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทข้ามชาติ จึงใช้รูปแบบและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ (Home Country) ผู้บริหารและหัวหน้างานในประเทศไทยเพียงแต่นำวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มาตรวจสอบและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานในประเทศไทยเพิ่มเติม ซึ่งบริษัทได้วิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดสมรรถนะ (Competency) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานในประเทศไทย และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) เพื่อระบุรายละเอียดของงาน พฤติกรรมของพนักงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนของการนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น สามารถสรุปเป็นกรอบการดำเนินงาน ได้ดังภาพที่ 2

1. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) – ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัท ใช้การสรรหาพนักงานจากภายนอกเพื่อสรรหาพนักงานใหม่ และการสรรหาพนักงานจากภายในซึ่งเป็นการวางแผนสายอาชีพให้กับพนักงาน

สำหรับพนักงานที่เข้ามาใหม่ ในกระบวนการสรรหาพนักงานจะระบุศักยภาพ (Potential) ของพนักงานที่ต้องการ โดยในการสัมภาษณ์และการทดสอบเบื้องต้นจะพิจารณาสมรรถนะทั่วไป (General Competency) และสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ของผู้สมัคร และเมื่อบรรจุพนักงานใหม่เข้ามาทำงานแล้ว ผู้จัดการแผนกจะประเมินสมรรถนะของพนักงานใหม่อีกครั้งเพื่อพิจารณาระดับสมรรถนะ (Competency Level) ในตำแหน่งงาน และหากพบว่าพนักงานมีระดับขีดความสามารถไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด พนักงานจะได้รับการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติม แต่ถ้าพนักงานมีระดับสมรรถนะเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ผู้จัดการแผนกจะพิจารณาหางานใหม่ให้กับพนักงาน

ในส่วนของการสรรหาภายในเป็นการสนับสนุนเส้นทางสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งเน้นให้พนักงานเติบโตในสายงานปัจจุบัน โดยเริ่มจากการมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้ปฏิบัติ การโยกย้ายพนักงานภายในสายอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง หลังจากนั้นจึงจะโยกย้ายพนักงานข้ามสายอาชีพ ทั้งนี้แผนการพัฒนาพนักงานแต่ละคนจะเป็นแผนระยะยาว 10 ปี ซึ่งบริษัทจะมีการปรับปรุงข้อมูลของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลพนักงานมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนอัตรากำลังคนขององค์กรในแต่ละปี



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของหน้าที่งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) – การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงาน โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3 วิธี คือ การให้พนักงานประเมินตนเอง (Self – Assessment) การประเมินโดยผู้จัดการ (Manager Assessment) และการประเมินโดยกลุ่ม (Panel Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมิน 3 ด้าน คือ

2.1 วัตถุประสงค์ของงาน (Activity Objective) โดยพิจารณาตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่กำหนดไว้

2.2 วัตถุประสงค์ด้านความก้าวหน้า (Progress Objective) จะพิจารณาจากแผนการพัฒนางานประจำปี

2.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal Objective) จะพิจารณาจากแผนการพัฒนานักบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan)

หลังจากประเมินสมรรถนะพนักงานเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการแผนกจะวางแผนการพัฒนาพนักงานร่วมกับพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเรียกแผนพัฒนานี้ว่าเส้นทางการพัฒนารายบุคคล (Personal Development Roadmap: PDR) โดยเส้นทางการพัฒนารายบุคคล แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) การประเมินเบื้องต้น (Priorities Training) เป็นการประเมินพนักงานหลังจากบรรจุพนักงานเข้าทำงานแล้ว และเมื่อพบว่าพนักงานมีระดับสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด จะพัฒนาแผนการพัฒนาพนักงานแบบเร่งด่วน

2) การประเมินประจำปี (Annual Performance Review) เป็นการตรวจสอบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ตามแผนพัฒนาองค์กรและเส้นทางการพัฒนารายบุคคลประจำปี

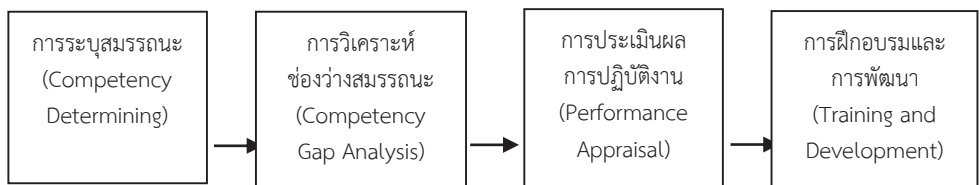
3) การประเมินระยะกลาง (Period Development Review) เป็นการตรวจสอบการพัฒนา สมรรถนะของพนักงาน ซึ่งเป็นการทบทวนสมรรถนะแบบระยะกลาง ซึ่งจะทำเป็นประจำทุก 2-3 ปี

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาตามสายอาชีพเป็นหลัก คือ การพัฒนาตามแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งในการฝึกอบรมพนักงานจะเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะเพิ่มเติม (Additional Competency) สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) ตามระดับตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ตามลำดับ ซึ่งการฝึกอบรมของบริษัทนี้ทั้งการฝึกอบรมภายนอกองค์กร และภายในองค์กร รวมทั้งมีระบบพี่เลี้ยง (Coaching System) ที่จัดพนักงานที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ มาเป็นผู้สอนงานให้คำปรึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยระบบพี่เลี้ยงนี้จะดำเนินการอย่างเป็นทางการ คือ มีการประเมินผลการให้คำปรึกษา และเขียนรายงานสรุปส่งผู้จัดการ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกสัปดาห์

สรุปและข้อเสนอแนะ

1. สรุป

ในการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต้องเริ่มจากการระบุสมรรถนะขององค์กร และระดับสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้นจึงประเมินระดับสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล โดยในการประเมินสมรรถนะของพนักงาน หากพบว่าพนักงานมีสมรรถนะไม่ถึงเกณฑ์ตามที่กำหนด หรือเกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) บริษัทจะวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเร่งด่วน รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังภาพที่ 3 ตลอดจนในการรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน จะคัดเลือกพนักงานตามเกณฑ์สมรรถนะที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงานเท่านั้น



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการนำสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของกริกอร์เยฟ (Grigoryev, 2006, 48-57) ที่กล่าวว่าในการนำสมรรถนะมาใช้งาน ต้องมีการระบุสมรรถนะหลัก และสมรรถนะหน้าที่ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ เพื่อจัดทำเป็นมาตรฐานในการนำสมรรถนะไปใช้งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน้าที่อื่นๆ ทั้งในส่วนของการสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของจิระ เรืองกุล (2555) ที่

กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ โดยองค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการพัฒนาโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับสมรรถนะไปยังพนักงาน ตลอดจน ต้องบูรณาการโมเดลสมรรถนะในทุกๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ ในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ซึ่งทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ใน การศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในประเด็นต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในหน้าที่งานการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์อย่างเฉพาะเจาะจง เช่น การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในการสรร หาคัดเลือก หรือการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบน พื้นฐานของสมรรถนะขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบแนวทางในการการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2. ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะในงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรประเภทอื่น เพื่อทำให้ทราบถึงความคล้ายคลึงและ ความแตกต่างในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมประเภทอื่น

เอกสารอ้างอิง

กิริติ ยศยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ** Competence Based Approach.

กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.

ชูชัย สมิทธิไกร. 2552. **การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ของบุคลากร. กรุงเทพฯ: วี พรินท์ (1991).

จงพิศ ศิริรัตน์. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของ

ประเทศไทย. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 18(2), 9-19.

จิระ เรืองกุล. 2555. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ:

ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำ. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 29 (2),

111-127.

สุทินี ฤกษ์ขำ. 2554. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนไทย. **วารสาร**

วิทยาการจัดการ, 28 (2), 1-13.

Fong, W. and Kleiner, B. 2002. How to Hire Employees Effectively.

Management Research News. 25(5), 48-57.

Grigoryev, P. 2006. Hiring by Competency Models. **The Journal for Quality**

and Participation; 29(4).

McClelland, D.C. 1973. Testing for Competence rather than Intelligence.

American Psychologist. Retrieved November, 26, 2012, from

<http://www.ei.haygroup.com>

Özçelik, G. and Ferman, M. 2006. Competency Approach to Human

Resources Management: Outcomes and Contributions in Turkish

Cultural Context. **Human Resource Development Review;** 5(1).

Rylatt, A. and Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles.** Sydney: Prentice

Hall.

Spencer, L. M. Jr., Spencer, M. S. 1993. **Competence at Work: Models for**

Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.