

บทความปริทัศน์

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ: ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำ

จิระพงศ์ เรืองกุล¹

บทคัดย่อ

ในการที่จะตอบสนองต่อแรงกดดันและความท้าทายจะสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแนวทางที่เหมาะสม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนแนวทางในการนำหลักสมรรถนะมาใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้นำเสนอประสบการณ์ความสำเร็จของการนำแนวคิดสมรรถนะปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทชั้นนำ ได้แก่ Sharp Electronics Corporation บริษัท 3M และบริษัท American Medical System ซึ่งในตอนท้ายของบทความผู้เขียนได้สรุปเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร 2) การพัฒนาโมเดลสมรรถนะโดยยึดระเบียบวิธีที่รัดกุม 3) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ 4) การสื่อสารและการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะแก่พนักงานและ 5) การบูรณาการโมเดลสมรรถนะในทุกๆ กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: สมรรถนะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹อาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

REVIEW ARTICLE

Competency-based Human Resource Development Approach: An Experience from Leading Firms.

Jirapong Ruanggoon

Abstract

To respond many pressures and challenges from the changing environment, organization should be oriented in human resource development. Competency-based human resource development was used to achieve that goal. The purpose of this paper was to review the concept of competency, human resource development and competency-based human resource development. The successful experiences in the application of competency-based human resource development of three leading firms (Sharp Electronics Corporation, 3M and American Medical System) were provided. In the last section, five critical success factors of competency-based human resource development, 1) the alignment of competency model with vision, value and organizational culture 2) the concision of competency model methodology 3) the involvement of management and employees at all levels 4) the communication and understanding about competency concept of all employees and 5) the integration of competency model in all human resource management activities, were provided.

Keywords: *Competency, Human Resource Development*

บทนำ

องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันทั้งที่มาจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี (Christensen, 2006: 5) นอกจากนี้ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้ทำให้เกิดสภาวะไร้พรมแดนที่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั่วโลก ทำให้หลายประเทศได้ผ่อนคลายกฎระเบียบ มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) เกิดการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเดียวกัน เช่น EU, NAFTA, ASEAN รวมทั้งการเปิดเสรีทางการค้า เพื่อลดความเสียเปรียบในการแข่งขันในการที่จะอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ องค์การจะต้องปรับตัว ทำให้รูปแบบขององค์การเปลี่ยนไป เช่น มีการลดขนาดขององค์การและลดจำนวนพนักงานโดยใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติสมัยใหม่ และแรงงานที่มีทักษะหลากหลายเข้ามาแทนแรงงานที่มีทักษะต่ำ (สุจิตรา ธนानันท์, 2548: 6) เกิดรูปแบบขององค์การแบบใหม่ เช่น แบบเครือข่าย องค์การแบบทีม องค์การเสมือนจริง องค์การที่ไร้ขอบเขต และองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารต่างตระหนักดีว่ารูปแบบขององค์การแบบเดิมที่มีสายการบังคับบัญชา มาก เน้นกฎระเบียบวินัยและการควบคุมเป็นหลักนั้นจะไม่สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization) นอกจากนี้องค์การยังต้องเผชิญกับสงครามแห่งการแย่งชิงผู้มีคุณสมรรถนะ (The war for talent) ซึ่งจำเป็นต้องจัดหาคนเก่ง คนดี เข้ามาร่วมงาน การแย่งชิงพนักงานที่มีคุณสมรรถนะมีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น และแม้

สถาบันการศึกษาสามารถผลิตบัณฑิตได้มากขึ้น แต่ก็พบว่าพนักงานที่มีคุณสมบัติอาจยังมีไม่เพียงพอ กับความต้องการ นอกจากนี้องค์การยังต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า โดยพบว่าในปัจจุบันความซื่อสัตย์ของลูกค้านั้นลดลงเนื่องจากจำนวนผู้ค้ายิ่งมีมากขึ้นประกอบกับความต้องการที่แตกต่างกันหลากหลายของลูกค้าในตัวสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์การที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการนั้น การเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันข้างต้นทำให้องค์การที่มีสมรรถนะในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเท่านั้นที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วว่าคนมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่ง องค์การใดที่มีที่มีประสิทธิภาพสูง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้มีความสามารถและความพร้อมต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบ ทั้งนี้การมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์การให้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันที่รุนแรงได้ได้ดี (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 120) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ (Competency - based Human Resource Management) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด (จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549: 17) ในการสร้างขีดความสามารถ (capability) ให้กับองค์การ สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มพูน

ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามจากความสับสนในแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการขาดความใช้ได้ (validity) ในการนำโมเดลสมรรถนะไปปฏิบัติ ทำให้การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาพนักงานและเพิ่มพูนผลงานให้กับองค์กรนั้นไม่ประสบความสำเร็จ (Markus, Cooper-Thomas, and Allpress, 2005) บทความจึงได้ทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนแนวทางในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้นำเสนอประสบการณ์การนำแนวคิดสมรรถนะปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท Sharp Electronics Corporation บริษัท 3M และบริษัท American Medical System ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ เนื้อหาในส่วนนี้ผู้เขียนจึงขอกล่าวถึงที่มา ความหมาย องค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะ โมเดลสมรรถนะ และประโยชน์ของสมรรถนะดังนี้

ที่มาของสมรรถนะ

บทความชื่อ Testing for competence rather than Intelligence ของ David C. McClelland (McClelland, 1973) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ว่า ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า นั่นคือ ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ใช่ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ จากแนวคิดเริ่มต้นดังกล่าวทำให้นักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาที่เกี่ยวกับสมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย สมรรถนะได้รับความสนใจและความนิยมอย่างรวดเร็ว โดยนักวิชาการในยุโรปและอเมริกาเริ่มมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจังเพื่อนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลงานที่สำคัญ เช่น Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Hamel & Prahalad (1994) ในส่วนของประเทศไทยนั้น องค์การธุรกิจหลายแห่ง เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ต่างตื่นตัวและนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จนในปัจจุบันบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งภาคราชการต่างให้ความสนใจในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะของตน และมีการ

นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลาย

ความหมาย องค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถะนั้นนั้นค่อนข้างมีความสับสนและเข้าใจไม่ตรงกันว่าแท้จริงแล้วสมรรถะนั้นคืออะไรกันแน่ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2549:33) แต่จากการทบทวนผลงานนักวิชานั้นพบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วนิยามของสมรรถนะจะมุ่งเน้นที่คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอันได้แก่ ความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่อยู่ในตัวคน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูง (Boyatzis, 1982: 23; Dubois, 2004: 18; Shermon, 2004: 11; Gangani, McLean and Braden, 2006: 126; Spencer and Spencer, 1993:9; สำนักงาน กพ, 2548: 3; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 3; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549:17)

สมรรถนะประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ (Spencer and Spencer, 1993: 9) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ซึ่งประกอบด้วย แรงขับ (Motive) บุคลิกลักษณะ (Trait) การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) และบทบาททางสังคม (Social Role) สมรรถนะแสดงให้เห็นถึงการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิดที่เป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลและสามารถแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้หลายลักษณะ เช่น สมรรถนะกลางที่ใช้ร่วมกัน (generic or core competencies) และสมรรถนะที่ใช้เฉพาะกลุ่มงาน (functional competencies) หรืออาจมีการจำแนก

ออกเป็น 3 ระดับ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในงาน และสมรรถนะขององค์การ (individual-job-organizational competencies) หรืออาจมีการจำแนกตามหมวดหมู่ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในงาน สมรรถนะของผู้นำ ซึ่งการจำแนกประเภทที่หลากหลายเช่นนี้มีผลดีและผลเสีย ผลดี คือ สร้างความก้าวหน้าและเสรีภาพทางวิชาการ รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ส่วนผลเสีย คือ ขาดเอกภาพ ความคมชัด และสร้างความสับสน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 5)

โมเดลสมรรถนะ(Competency Modeling)

โมเดลสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดรายการสมรรถนะที่สำคัญที่ช่วยทำให้เกิดความชำนาญในงาน (Chen and Naquin, 2006: 266) และช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 7) การกำหนดโมเดลสมรรถนะสามารถจำแนกได้ 3 แนวทาง (Briscoe and Hall, 1999: 39-43) ได้แก่

1) แนวทางที่อาศัยการวิจัยเป็นฐาน (research-based approach) ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่มีผลงานสูงจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้มีผลงานดีหรือระดับเฉลี่ย ดังนั้นแนวทางการกำหนดโมเดลสมรรถนะนี้จึงได้จากการสอบถามผู้ที่มีผลงานสูงเพื่อหาตัวอย่างพฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

2) แนวทางที่อาศัยกลยุทธ์เป็นฐาน (strategy-based approach) โดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานด้วย

3) แนวทางที่อาศัยค่านิยมเป็นฐาน (value-based approach) โมเดลสมรรถนะถูกขับเคลื่อนจากค่านิยม วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรเป็นสำคัญ

องค์กรอาจกำหนดโมเดลสมรรถนะขึ้นมาอย่างน้อย 1 โมเดล ที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งมักกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ และหรือ พันธกิจ และหรือ ค่านิยมหลักขององค์กร โดยสมรรถนะหลักมักประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 5-10 รายการที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นใด (Knowledge, Skill, Ability, Other characteristics: KSAOs) ที่เชื่อว่าส่งผลต่อผลปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร นอกจากนั้นอาจมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะเฉพาะด้านเพิ่มเติมเพื่อใช้กับกลุ่มงานหรือวิชาชีพ (functional competency) ซึ่งได้มาจากการพิจารณาลักษณะงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการมองว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างจึงจะทำงานในกลุ่มงานนั้นได้ดี บางองค์กรอาจมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะเฉพาะกลุ่มตำแหน่ง (job competencies) ส่วนโมเดลเฉพาะตำแหน่ง (position specific) ควรทำท้ายสุด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร

โมเดลสมรรถนะที่ดีนั้นควรมีระเบียบวิธีของการพัฒนาที่รัดกุม น่าเชื่อถือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะจากหลายแหล่งและหลากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การใช้แบบสอบถาม การสำรวจนโยบายปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การศึกษาปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของหน่วยงาน เป็นต้น Naqvi (2009: 87) ได้สรุปคุณลักษณะ 5 ประการของโมเดลสมรรถนะที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ 1) มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะให้พนักงานได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านเครื่องมือการสื่อสารที่เหมาะสม และอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ 2) มีการสื่อสารให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานสูงที่โดดเด่นจริงๆ 3) รายการสมรรถนะควรสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากทักษะที่จำเป็นสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผล 4) ชัดเจน ไม่กำกวม และไม่เป็นนามธรรม ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยในการระบุพฤติกรรมสำคัญและ 5) มุ่งเน้นอนาคตส่วนโมเดลสมรรถนะที่ไม่ดีนั้นพิจารณาได้จากการขาดแนวคิดสนับสนุนระเบียบวิธี นิยาม ระดับไม่ชัดเจน แก่ต่างทางวิชาการไม่ได้ ขาดการประเมินตรวจสอบถึงความเหมาะสมของความเกี่ยวข้องกับงานและองค์กร ลอกเลียนแบบ ไม่มีความเป็นมืออาชีพ มีการนำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม

ประโยชน์ของสมรรถนะ

โมเดลสมรรถนะ (competency model) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง เช่น การนำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำโมเดลสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ

ประสิทธิภาพของพนักงาน (Gangani, McLean and Braden, 2006: 128) ซึ่งผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการ เช่น ผลงานของ Pape & Manning (2006) พบว่า หลังจากได้นำหลักสูตรฝึกอบรมที่อิงสมรรถนะ (competency-based training curriculum) มาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานนั้นพบว่า พนักงานมีความสามารถและความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น พร้อมสำหรับการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agent) ส่วนผลงานของ Naquin & Holton III (2006) พบว่า สมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะทางการจัดการ ที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งผลความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Vazirani, 2010)

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Wayne Pace, Smith and Mills (1991: 6-7) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการการพัฒนาในระดับบุคคล (individual development) การพัฒนางานอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์การ (organization development) เพื่อทำให้เกิดผลผลิตภาพสูงสุด เสริมสร้างคุณภาพและโอกาสให้กับพนักงานและช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน Swanson and Holton III (2001: 4) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการ

สำหรับการพัฒนาและการปลดปล่อย (unleashing) ความชำนาญของมนุษย์โดยผ่านการพัฒนาองค์การ และการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ Nadler (1990: 1.3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานด้วยวิธีการ 3 ประการ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

สำหรับ Gilley, Egglund and Gilley (2002) นั้นได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การพัฒนางานอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ส่วน Woolner (1995) ได้สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน และระดับระบบโดยรวม

จากการทบทวนความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการนำการฝึกอบรม การพัฒนางานอาชีพ การพัฒนาองค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนของการเพิ่มพูน

ความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวก มีความสุขในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้พนักงานได้มีส่วนช่วยสร้างประโยชน์ให้กับตนเองและองค์กร รวมถึงสร้างสิ่งแวดล้อมองค์กร (organizational environment) ที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา ทำให้พนักงานมีความรู้ทักษะที่เหมาะสมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมได้ดี (Smith, 2004: 149) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเพื่อตอบสนองและสร้างความยืดหยุ่นต่อธุรกิจ (Sanberg, 2000:11) และเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความผูกพันและรักษาพนักงานไว้กับองค์กร (Hassan, Hashim and Hj Ismail, 2006: 6)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ

สมรรถนะได้ถูกนำมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายแนวทาง โดยทั่วไปนิยมนำมาในการฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนางานอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนากลุ่มของทักษะ ความรู้ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะและส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา นั้นเป็นแนวทางที่ยึดผลการปฏิบัติงานมากกว่าการเรียนรู้ (based on performance) ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (learning focus) (Chen and Naquin, 2006: 268-269) การฝึกอบรมโดยใช้หลักสมรรถนะจึงช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างงานกับผลงาน โดยการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของ

พนักงาน ถือเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพประสิทธิผลโดยผ่านการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Ozcelik and Ferman, 2006: 77) ตัวอย่างที่บริษัท Siemens ได้ใช้แนวทางของสมรรถนะในการจัดทำโครงการค่ายการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาพนักงานซึ่งในโปรแกรมการพัฒนานี้ได้มุ่งเน้นสมรรถนะ 3 ประการ ได้แก่ 1) นวัตกรรม 2) การมุ่งเน้นลูกค้า และ 3) ความสามารถในการแข่งขันระดับโลก สมรรถนะทั้งสามด้านนี้มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางกลยุทธ์ของบริษัท นอกจากนั้นองค์กรสามารถประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการระบุช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) ทำให้สามารถหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น (Naqvi, 2009: 88)

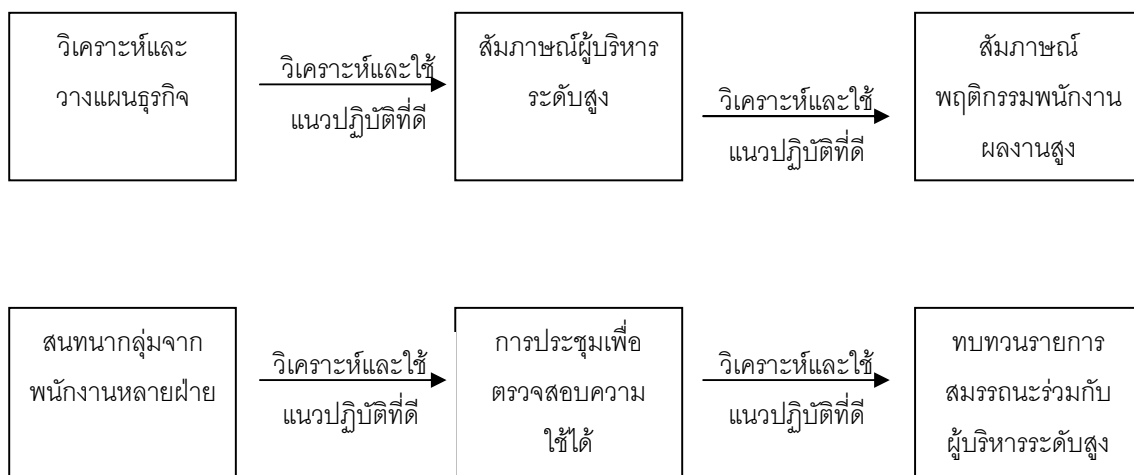
ในส่วนของพัฒนางานอาชีพนั้น สมรรถนะมักถูกนำมาใช้ในการวางแผนงานอาชีพ (career planning) ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงานมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมของการพัฒนา พนักงานได้รู้ว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายงานได้ (Ozcelik and Ferman, 2006: 78) กรณีตัวอย่างของบริษัท HSBC ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการวางแผนงานอาชีพโดยสร้างเป็นระบบในการติดตามและจัดการงานอาชีพสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง

(high potential) โดยได้จัดเก็บฐานข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานที่มีศักยภาพ (talent pool) (Naqvi, 2009: 89) เอาไว้ ซึ่งนอกจากพนักงานจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานสำคัญในสายงานของตนเองแล้วยังมีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานในสายงานอื่นด้วย

ประสบการณ์จากบริษัท Sharp Electronics Corporation

Sharp Electronics Corporation เป็นบริษัทด้านการตลาดและการขายประจำภูมิภาคอเมริกาเหนือ ซึ่งเป็นสาขาของ Sharp Corporation ในญี่ปุ่น ได้นำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการ

พัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการพัฒนาโมเดลสมรรถนะมาเป็นเวลาเกือบ 9 ปี จุดเด่นคือการนำสมรรถนะมาใช้ในส่วนของการขายและการตลาด (Montier, Alai and Klammer, 2006: 47) เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญคือ การสร้างความได้เปรียบทางการตลาดโดยการเพิ่มจำนวนลูกค้าและการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่จะช่วยให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การมา กำหนดโมเดลสมรรถนะกระบวนการกำหนดโมเดลสมรรถนะดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการกำหนดโมเดลสมรรถนะของบริษัท Sharp Electronics Corporation

ที่มา: Montier, Alai. and Klammer, D., 2006: 48.

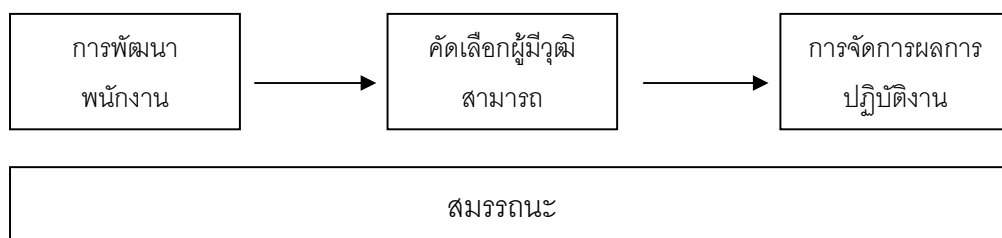
ในการกำหนดโมเดลสมรรถนะได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (focus group) จากพนักงานหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำให้สมรรถนะที่ได้สะท้อนถึงทิศทาง

ของธุรกิจและการรับรู้ของพนักงานอย่างแท้จริงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการกลยุทธ์ของบริษัท การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต และความรู้ ทักษะ

และพฤติกรรมที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นยังใช้แนวทางของแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) โดยทำการสำรวจโมเดลสมรรถนะมาใช้เปรียบเทียบ (benchmark) ร่วมด้วย นอกจากนี้ยังได้มีการสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลงานสูง และการสนทนากลุ่มเพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถที่ต้องการเฉพาะ ที่สำคัญได้มีการประชุมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันความถูกต้อง (validate) ของโมเดล และในขั้นตอนสุดท้ายได้มีการทบทวนโมเดลสมรรถนะ โดยผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพื่อให้รายการสมรรถนะนั้นสะท้อนความต้องการอย่างแท้จริง รายการสมรรถนะหลักของ Sharp Electronics Corporation มี 14 รายการ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การมีมาตรฐานสูง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเป็นหุ้นส่วน ความเข้าใจองค์การ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นลูกค้า รอบรู้ธุรกิจ การคิดเชิงกลยุทธ์ รับผิดชอบในหน้าที่ พัฒนา

และสอนงาน และการนำผู้อื่น รายการสมรรถนะทั้ง 14 รายการมีพฤติกรรมบ่งชี้ระบุชัดเจน แบ่งระดับความชำนาญ (proficiency level) ออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำไปสูง ดังตัวอย่างระดับความชำนาญของผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งได้แก่ ระดับที่ 1 มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตลาด ระดับที่ 2 มีความสามารถในการกระตุ้นพนักงานและสื่อสารสารสารได้ ระดับที่ 3 มีความสามารถในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสม ระดับที่ 4 มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การขาย และระดับที่ 5 มีความสามารถในการพัฒนาแผนธุรกิจที่สร้างโอกาสทางการตลาด

ในการประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นทางบริษัทได้นำมาดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาพนักงาน 2) การคัดเลือกผู้มีวุฒิสมรรถนะและ 3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การประยุกต์ใช้สมรรถนะบริษัท Sharp Electronics Corporation

ที่มา: Montier, Alai. and Klamer, D., 2006: 48.

ทางบริษัทได้ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ มีกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีคุณลักษณะตามรายการสมรรถนะทั้ง

14 รายการ เช่น การจัดหาหนังสือเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ การจัดทำเวปไซท์ จัดโครงการสัมมนา สัมมนา เป็นต้น โมเดลสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการเลื่อน

ขึ้นเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากการสัมภาษณ์ ประสิทธิภาพการทำงาน และการประเมินสมรรถนะ ซึ่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และในแบบประเมินสมรรถนะนั้น ได้มุ่งค้นหาคุณลักษณะของพนักงานตามสมรรถนะทั้ง 14 รายการข้างต้น นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะในการจัดการผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ใช้รายการสมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการชี้วัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลสะท้อนกลับ (feedback)

ประสบการณ์จากบริษัท 3M

บริษัท 3M เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในด้านนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และโดดเด่นเรื่องของความจงรักภักดีของพนักงาน ภาวะผู้นำ และการจัดการผู้มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งมีความมั่นคงในการจ้างงานสูง ซึ่งทั้งหมดคือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือกันมานาน (Alldredge and Nilan, 2000: 134) โดยได้นำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งมีแรงผลักดันมาจากความจำเป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) การอยู่รอดและการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร และ 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning)

3M ได้พัฒนาโมเดลสมรรถนะขึ้นเองโดยเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1986 มีเป้าหมายเพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป จากนั้นเป็นเวลา 9 ปี ทางบริษัทได้มีการทบทวนปรับปรุง และนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การประเมินและพัฒนาความสามารถของผู้ที่ครองตำแหน่งในปัจจุบัน โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำของ 3M สะท้อนวัฒนธรรมองค์การและการเป็นตัวตนของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะได้แก่ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Fundamental) 2) สมรรถนะที่จำเป็น (Essential) และ 3) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Visionary) ในแต่ละกลุ่มสมรรถนะนั้นประกอบด้วยรายการสมรรถนะ ดังแสดงในภาพที่ 3

สมรรถนะภาวะผู้นำ 3M		
พื้นฐาน	จำเป็น	วิสัยทัศน์
ชื่อสัตย์และจริยธรรม	มุ่งเน้นลูกค้า	มีมุมมองระดับโลก
ความสามารถทางปัญญา	พัฒนาคน	กลยุทธ์และวิสัยทัศน์
การตัดสินใจและวิสัยภาวะ	สร้างแรงดลใจผู้อื่น	มุ่งเน้นนวัตกรรม
	คำนึงถึงผลลัพธ์	มุ่งสร้างพันธมิตร
		แคล่วคล่องเรื่ององค์การ

ภาพที่ 3 โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำของ 3M

ที่มา : ปรับจาก Alldredge and Nilan, 2000: 139.

ในขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมรรถนะผู้บริหารสูงสุดได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่ม รวมทั้งอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในตำแหน่งบริหาร ซึ่งจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการเพื่อร่วมกำหนดโมเดลสมรรถนะ

3M ได้นำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ใน 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การประเมิน (assessment) 2) การพัฒนา (development) และ 3) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) กล่าวคือ ในส่วนของการประเมินนั้นได้ถูกนำไปให้กับคณะกรรมการปฏิบัติการ (3M's Operation Committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงใช้สำหรับการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาในระดับรองลงไป ซึ่งในการประเมินนั้นได้มีการสัมภาษณ์เพื่อระบุพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน มีการออกแบบเครื่องมือประเมิน (assessment tool) ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย และครอบคลุมรายการสมรรถนะทั้งหมดในโมเดลสมรรถนะ ส่วนการนำมาใช้ในการพัฒนานั้นผู้บริหารได้นำพฤติกรรมที่ระบุในโมเดลสมรรถนะมาเป็นมาตรฐานสำหรับผู้นำของบริษัทตลอดจนเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะต้องได้รับการพัฒนาในตัวผู้นำแต่ละคน สำหรับการนำมาใช้ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นพฤติกรรมสำคัญได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการระบุศักยภาพของพนักงานเพื่อใช้ในการจัดทำเส้นทางอาชีพ (career path)

ประสบการณ์จากบริษัท American Medical System

American Medical System Inc. (AMS) เป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ชั้นนำ ได้

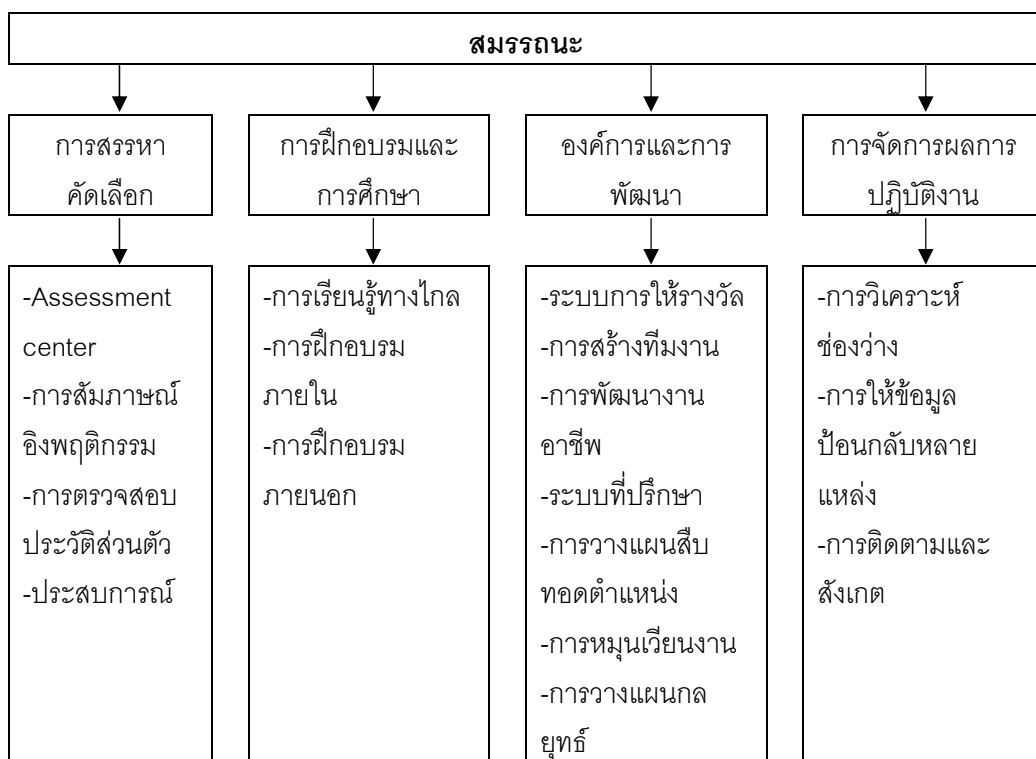
นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ การสัมภาษณ์โดยยึดพฤติกรรม การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนและพัฒนางานอาชีพ และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลองค์การที่มีอยู่ ได้แก่ ประเภทธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์การ จำนวนพนักงาน ค่านิยมพันธกิจ คำบรรยายลักษณะงาน การฝึกอบรม และระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ จากนั้นจึงดำเนินการทบทวนข้อมูลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (work content expert: WCEs) ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ หัวหน้างาน สมาชิกของทีมข้ามหน่วยงาน ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และผู้นำองค์กร

2) รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดโมเดลสมรรถนะ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์การวิเคราะห์งาน (job analysis interview) การสนทนากลุ่ม และใช้ข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงานจากผู้ครองตำแหน่งงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เหตุการณ์สำคัญ (critical incident interview) และแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันความใช้ได้ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) ของข้อมูล

3) ใช้วิธีการทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อระบุรายการสมรรถนะและการให้คะแนนจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรายการสมรรถนะที่ได้กำหนดเป็นโมเดลสมรรถนะ

บริษัท American Medical System ได้นำโมเดลสมรรถนะที่ได้มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ American Medical System

ที่มา : ปรับจาก Gangani, McLean and Braden, 2006: 135.

ในช่วงเริ่มต้นทาง American Medical System ได้นำหลักสมรรถนะมาปรับใช้ในการสัมภาษณ์โดยอิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview) การเรียนรู้ทางไกล การฝึกอบรม และการฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายนอก (Outsourced Training) การสร้างทีมงาน การพัฒนางานอาชีพ การจัดการแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ในระยะต่อมาจึงได้นำมาปรับใช้ในทุกระบบ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์นั้นทางบริษัทได้นำมาใช้ในการ

ระบุช่องว่างสมรรถนะเพื่อออกแบบกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่พนักงาน กล่าวคือ มีการวิเคราะห์หาสมรรถนะในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคตเพื่อระบุสมรรถนะที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะพื้นฐาน ซึ่งจำเป็นสำหรับพนักงานทุกคน 2) สมรรถนะตามหน้าที่ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ครองอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งช่วยให้พนักงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเป็นการเตรียมตัวสำหรับ

ความก้าวหน้าในอาชีพหรืองานที่จะมีขึ้นในอนาคต ทั้งนี้โดยผ่านการฝึกอบรมทั้งที่เป็นการฝึกอบรมภายในและภายนอก รวมไปถึงการฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์

นอกจากนี้ยังได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนางานอาชีพและการพัฒนาองค์กร โดยนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการระบุพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมพนักงานให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้กับตนเอง โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของการฝึกอบรมทั่วไป การใช้คอมพิวเตอร์และวิดีโอช่วยสอน และการใช้ E-learning

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากเชื่อว่าเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรหลายแห่งได้พัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งการปฏิบัติงานประจำวันและเป็นแนวทางสำหรับการเตรียมคนในอนาคต องค์กรได้นำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในการฝึกอบรมและการพัฒนางานอาชีพ เนื่องจากเห็นประโยชน์และความสำคัญของโมเดลสมรรถนะในหลายประการ ซึ่งองค์กรพึงระลึกอยู่เสมอว่าในการประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีความเข้าใจแนวคิด หลักการ หลักปฏิบัติ และประยุกต์ใช้อย่างรัดกุมไม่สุขอเอาเผากิน มีการปรับปรุงแก้ไข ตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมสอดคล้องของ

โมเดลและรายการสมรรถนะอยู่เสมอ (วิระวัฒน์ ปันนิ ตามัย, 2549) ทั้งนี้บทเรียนที่ได้จากบริษัทชั้นนำทั้ง 3 บริษัท ที่ได้นำเสนอข้างต้นนั้นได้ให้ข้อสังเกตหลายอย่างที่น่าสนใจ ซึ่งผู้เขียนถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1) การกำหนดโมเดลสมรรถนะที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ทิศทางของธุรกิจ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรซึ่งได้จากการพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างรอบคอบมักประสบความสำเร็จในการนำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

2) การพัฒนาโมเดลสมรรถนะโดยยึดระเบียบวิธีที่รัดกุม โดยการใช้เครื่องมือหลายอย่าง หลายเทคนิค ในการประเมิน การวางแผน การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้โมเดลสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับองค์กรของตน

3) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ ในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะจะทำให้ตัวผู้บริหารและพนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักสมรรถนะมาปรับใช้ตั้งแต่แรกเริ่มดำเนินโครงการผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนและเป็นส่วนร่วมของทีมในการกำหนดและนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง

4) พนักงานควรได้รับข้อมูลและมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้นั้นจึงควรมีการสื่อสารและการให้การศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลกระทบของการนำสมรรถนะมาปรับใช้ให้กับพนักงานในทุกระดับให้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยจะต้องมีการวางแผนใน

การสื่อสารล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ องค์การควรบอกกับพนักงานให้ได้รับรู้ว่าพนักงานจะได้ประโยชน์อะไรสำหรับการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้พนักงานควรรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของสมรรถนะ เช่น ความหมายของสมรรถนะ พฤติกรรมสำคัญ เหตุการณ์สำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คุณลักษณะงาน กลุ่มงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันความสับสนของพนักงาน

5) เพื่อให้เกิดการบูรณาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ องค์การควรนำโมเดลสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นควรใช้เพื่อการพัฒนา เมื่อประสบความสำเร็จแล้วจึงค่อยๆ ขยายการประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจ เช่น การบริหารค่าตอบแทน

เอกสารอ้างอิง

- จิตติพัฒน์ พิษุณธาตพงศ์. (2549). ยุทธวิธี การใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. **วารสารดำรงราชานุภาพ**, 6, (20):16-63.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2548). **รวมบทความวิชาการ HR**. นนทบุรี: รัตนไตร.
- วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์. (2549). การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์. **วารสารการจัดการภาครัฐและภาค เอกชน**, 13, (1): 1-34.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย**

Competency-based learning.

- กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2549). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที่พีเอ็น เพรส.
- สำนักงาน ก.พ.. (2548). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.
- Allredge, M. and Nilan, K. (2000). 3M's leadership competency model: an internally developed solution. **Human Resource Mangement**, 39, (2): 133-145.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The Competence Manager**. New York: John Wiley & Sons.
- Briscoe, P. and Hall, T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. **Organizational Dynamics**, 28, (2): 37-52.
- Chen, H. and Naquin, S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. **Advances in Developing Human Resource**, 8, (2): 265-282.
- Christensen, R. (2006). **Roadmap to strategic HR: turning a great idea into a business reality**. New York: AMACOM.

- Dubois, D. D. (2004). **Competency-based human resource management**. Palo Alto, Calif: Davies-Black pub.
- Gangani, N., McLean, G., and Braden, R. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. **Performance Improvement Quarterly**, 19, (1):127-140.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Gilley, Ann Maycunich. (2002). **Principles of Human Resource development**. Cambridge, Mass: Perseus.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). **Competing for the future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business school Press.
- Hassan, A., Hashim, J. H., and Hj Ismail, Z. (2006). Human resource Development practices as determinant of HRD climate and quality orientation. **Journal of European Industrial Training**, 30, (1): 4-18.
- Nadler, L. (1990). Human Resource Development. In Nadler, L. and Nadler, Z. (Eds.). **The Handbook of Human Resource Development**. (2nd edition). (pp. 1.1-1.47). New York : Wiley.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., and Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, 34, (2): 117-126.
- McClelland, D. C. (1973). Testing competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, January: 1-14.
- Montier, R., Alai, D., and Klammer, D. (2006). **Competency Models Develop Top Performance**. T+D, 60, (7): 47-50.
- Naqvi, F. (2009). Competency Mapping and Managing Talent. **The IUP Journal of Management Research**, 8, (1): 85-94.
- Naquin, S. F. and Holton III, E. F. (2006). Leadership and managerial competency model: A simplified process and resulting model. **Advances in Developing Human Resource**, 8, (2):144-164.
- Ozcelik, G. and Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resource Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. **Human Resource Development Review**, 5, (1): 72-91.
- Pape, D. and Manning, S. (2006). The educational ladder model for ethics committees: confidence and change flourishing through core competency development. **HEC Forum**, 18, (4), 305-318.

- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at work: an interpretive approach. **Academy of Management Journal**, 43, (1): 9-17.
- Shermon, G. (2004). **Competency-based HRM: a strategic resource for competency mapping, assessment and development centres**. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Smith, I. (2004). Continuing professional development and workplace learning 7.Human resource development – a tool for achieving organizational change. **Library Management**, 25, (3): 148-151.
- Spencer, M. and Spencer, L. (1993). **Competence at work: models for superior performance**. New York: Wiley.
- Swanson, R. A. and Holton II, E. F.(2001). **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco, CA.: Berrett_Koehler Publishers, Inc.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and competency model-A brief overview of its development and application. **SIES Journal of Management**, 7, (1): 121-131.
- Wayne, P., Smith, P. and Mills, G. (1991).**Human Resource Development: The Field**.Prentice-Hall, Ice.
- Woolner, P. (1995).**A developmental model of the learning organization**. Toronto, Ontario: Woolner, Lowy and Associates.