



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สุดยอด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่
Ultimate Human Resource
Management in the New Era

(พิมพ์ครั้งที่ 2)

พยัต วุฒิรงค์



**สุดยอดการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**

**Ultimate Human Resource Management
in the New Era**

สุดยอดการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

**Ultimate Human Resource Management
in the New Era**

พยัต วุฒิรงค์



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2562

190.-

พยัต วุฒิรงค์

สุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ / พยัต วุฒิรงค์

1. การบริหารงานบุคคล

658.3

ISBN 978-974-03-3838-3

สพจ. 1682/2



สรรคุณคำวิชาการ ผู้สังคม
www.ChulaPress.com
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2555

พิมพ์ครั้งที่ 2 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2562

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำหน่วย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.เนรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2

โทรสาร 0-2160-5304

หัวหมาก โทร. 0-2374-1378 โทรสาร 0-2374-1377

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4492-2662-3

โทรสาร 0-4492-2664

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1375-6

โทรสาร 0-2374-1375

กองบรรณาธิการ : ทศนีย์ ผิวข้า

ออกแบบปก : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [6203-014]

ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-3562-3 โทรสาร 0-2218-3550

www.cuprint.chula.ac.th

พิสูจน์อักษร : รวีวรรณ จันทร์แน่น

ออกแบบรูปเล่ม : เค กราฟิก

คำนำพิมพ์ครั้งที่ 2

“สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์” หนังสือที่รวบรวมเครื่องมือการบริหาร “คน” สมัยใหม่ ที่ปัจจุบันมีการใช้เครื่องมือดังกล่าวแพร่หลายมากขึ้น เช่น การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผลแบบ 360 องศา การจัดการความรู้ นอกจากเครื่องมือสมัยใหม่แล้ว หนังสือเล่มนี้ยังมีการใช้กรณีศึกษาของเอสซีจี (SCG) ที่ช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในองค์กรได้มากขึ้น

สำหรับการตีพิมพ์ในครั้งนี้ 2 นี้ ผู้เขียนได้เพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับ “การพัฒน่องค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง” และ “การพัฒน่องค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” สองรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และได้รับการพูดถึงมากที่สุดในยุคนี้ ทำให้เนื้อหาต่าง ๆ มีความครบถ้วนมากขึ้น เพราะ “คน” คือปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร และ “คน” คือสิ่งที่บริหารได้ยากที่สุดในการบริหาร “คน” จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร



ดร.พยัต วุฒิรงค์

dr_phayat@hotmail.com



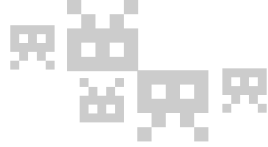
คำนำพิมพ์ครั้งที่ 1

โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการพัฒนาไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และสามารถสร้างความแตกต่างได้ ความโดดเด่นและความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวจึงอาจไม่เพียงพอที่จะรองรับกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ทรัพยากรมนุษย์ที่ครั้งหนึ่งเคยถูกมองข้าม วันนี้จึงกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการก้าวไปข้างหน้าขององค์กร นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งคாதหวังไว้ได้ เพียงแต่องค์กรต้องรู้จักวางแผนในการบริหารและเลือกใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจนกลายเป็น “ทุนมนุษย์” ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

หนังสือ “สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (Ultimate Human Resource Management in the New Era)” รวบรวมความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความทันสมัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อ่าน โดยเนื้อหาของหนังสือแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย ๆ ในด้านทฤษฎี ปฏิบัติ และบทสรุป จึงง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้อ่าน และหวังว่าทุกท่านจะได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยด้วยความเต็มใจและยินดียิ่ง



ดร.พยัต วุฒิวงศ์



สารบัญ

คำนำ

ตอนที่ 1 : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

สมรรถนะหลัก : ความเป็นไปในปัจจุบันและก้าวสำคัญสู่อนาคต Core Competency : Present and Future Trend	1
ผลกระทบของวัฒนธรรมไทยกับการประเมินผลแบบ 360 องศา The Impact of Specific Thai Culture on Implementation of 360 Degree Evaluation	23
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทน แบบดั้งเดิมสู่ Broadbanding The Impact of Changing Traditional Compensation into Broadbanding	59
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร Factors Influencing the Successful of Knowledge Management in Organization	101
วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ The Competing Values Framework (CVF) Corporate Culture affecting The Successful of Knowledge Management and The Competing Values Framework (CVF)	129

ตอนที่ 2 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรยุคใหม่ กรณีศึกษาเครือซิเมนต์ไทย (SCG)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน 165
กรณีศึกษา : เครือซิเมนต์ไทย

Human Resource Management for
Competitive Advantage: The Case
Study of Siam Cement Group

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้ 201
จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

Human Resource Management for
Knowledge Management: From
Concept to Practice

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ 243
Strategic Compensation Management:
From Concept to Best Practice

ตอนที่ 3 : ก้าวสำคัญสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

กลับสู่จุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 287
Back to Basic HR

ตอนที่ 4 : การพัฒนาองค์การสมัยใหม่

การพัฒนาองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง Creating High Performing Organizations (HPO)	345
การพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Building the Learning Organization (LO)	353
เกี่ยวกับผู้เขียน	365



What would you learn from this book?

Competitive Advantage (CA)

The Competing Values Framework (CVF)

High Performing Organization (HPO)

Knowledge Management (KM)

Learning Organization (LO)

Strategic Compensation Management

Performance Appraisal

360 Degree Performance

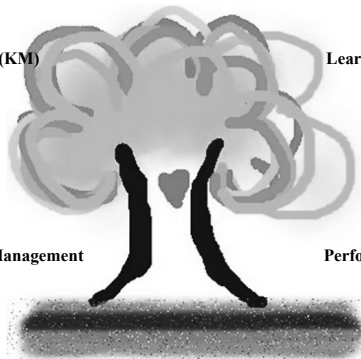
Competency

Broadbanding

Thai Culture

Back to Basic HR

Organization Culture



ตอนที่ 1

เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

**สมรรถนะหลัก : ความเป็นไปในปัจจุบัน
และก้าวสำคัญสู่ออนาคต**
Core Competency : Present and Future Trend



จากความล้มเหลวของโครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความประพฤติด้านบุคคลของพนักงาน เป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรได้ลงทุนอย่างมากมาในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การใช้วงจรคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรเสียทั้งเงินและเวลา แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ นอกจากนั้นตัวหัวหน้าเองก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังเพื่อช่วยให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างดีที่ได้คือการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรม พนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมแบบเดิม นักวิชาการเช่น Beer (1997) ให้ข้อคิดเห็นว่า โครงการการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้มเหลวเพราะเราไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ ทางออกที่ดีขององค์กรคือ ควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

ความต้องการความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษนี้ ผลการวิจัยของ Hendry, Pettigrew และ

Sparrow ใน ค.ศ. 1988 พบว่า องค์กรในประเทศอังกฤษ 20 แห่ง ต้องเผชิญกับแรงกดดันไม่ใช่เฉพาะภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากภายในองค์กรด้วย ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องปลดคนงานออกอย่างมากและลดงานทางด้านการสรรหาพนักงานใหม่ลง งานใหม่เกิดขึ้นแต่ต้องการขาดพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน แรงกดดันในการแข่งขันทำให้องค์กรต้องยอมรับว่า ช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะองค์กรขาดพนักงานที่มีทักษะ ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความยืดหยุ่นทั้งในการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน ทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญมากขึ้น

ในปัจจุบัน ผู้ดำเนินการด้านธุรกิจพบโอกาสใหม่ ๆ มากมายในการบริหารวิธีการสร้างสมรรถนะเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทีมและองค์กร การใช้โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทน กลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ การเคลื่อนไหวของ Competency เริ่มต้นโดย McClelland (1973) ซึ่งเสนอทางเลือกสำหรับแนวคิดของการให้ความสนใจลักษณะของคนมากกว่าความฉลาดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงาน ในช่วงเริ่มต้นเป็นการทดสอบความสำเร็จเพื่อใช้ในการศึกษา แต่ในปัจจุบัน Competency Approach ได้นำมาใช้กับองค์กรธุรกิจเป็นจำนวนมาก

ในขณะที่นักวิชาการบางคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงของ Competency เป็นเหมือนการปฏิวัติ (Revolution) และเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงาน (Lawler, 1994; McClelland, 1973; 1994) แต่ยังมีนักวิชาการบางส่วนที่มีคำถามในความสำเร็จของแนวคิดดังกล่าว (Barrett and Depinet, 1991) การเติบโตของ Competency เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่เหมาะสมในการสะท้อนอิทธิพลของ

ความเป็นมาและนิยามของสมรรถนะ

คำจำกัดความของ “Competency” ค่อย ๆ ปรากฏขึ้นให้เห็นอย่างชัดเจนในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยคำจำกัดความในช่วงต้นถูกนิยามโดย McClelland (1973) ซึ่งบอกว่า Competencies เป็นองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของสิ่งที่องค์กรต้องการ “Clusters of Life Outcomes” McClelland (1973) มีคำถามกับการวัดความสามารถแบบดั้งเดิมและการทดสอบการประสบความสำเร็จและพยายามพัฒนาริธีการที่นำมาใช้ทดแทนเพื่อทำให้การทดสอบดีขึ้น โดยได้พัฒนาการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม “Behavioral Event Interview (BEI)” เพื่อเป็นเทคนิคในการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด โดยพยายามเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Superior Performer) และแยกคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากคนที่มีผลการปฏิบัติงานปกติจนสร้างเป็นแนวคิด Competency (Klemp, 1978)

Competency กลายเป็นแนวคิดที่มีชื่อเสียงมากขึ้นเมื่อ Boyatzis ได้ให้คำจำกัดความของ Super Performers ในหนังสือของเขาชื่อ Competent Manager ใน ค.ศ. 1982 เขาเป็นผู้ที่ทำให้คำว่า “Competence” หรือ “Competency” เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย (Boyatzis, 1982) โดย Boyatzis ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ที่ค่อนข้างกว้าง โดยหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Social Role or Aspect of One's Self Image) หรือความรู้ (A Body of Knowledge) ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ โดยเขาต้องการตอบคำถามว่า คุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง หลังจากนั้น Spencer and Spencer

(1993) ได้ให้คำจำกัดความของ Competency ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง และ Sparrow (1996) ได้แบ่ง Competency ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ Organizational Competency, Managerial Competency และ Individual Competency โดย Individual Competency เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับงาน ในขณะที่ Organizational Competency เป็นสมรรถนะขององค์กรและ Managerial Competency เป็นสมรรถนะในการบริหารงาน Schippment et al. (2000) ให้คำจำกัดความของ Competency ว่าเป็นความรู้ที่เพียงพอในการทำงานให้สมบูรณ์และสำเร็จ ซึ่งคำจำกัดความของ Competency มีความหลากหลายขึ้นกับนักวิชาการแต่ละคนซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้มีคำจำกัดความที่เป็นหนึ่งเดียว

นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างของคำว่า Competent หรือ Competency ที่มีการสร้างความสับสนให้เกิดขึ้น (Schippment et al., 2000) โดย Arthey and Orth (1999) บอกว่า Competency เป็นกลุ่มของมิติของผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เหมือนกับทีม กระบวนการและความสามารถขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แม้ว่า Competency ถูกให้คำจำกัดความที่หลากหลาย แต่คำจำกัดความที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ไว้สามารถแสดงในรูปของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) หรือลักษณะส่วนบุคคล (Characteristic) ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ จากคำจำกัดความแสดงให้เห็นว่า Competency มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการพัฒนา Competency ที่เหมาะสม (Mirable, 1997) สำหรับผู้เขียนมีความเห็นว่สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของมิติผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้

รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม กระบวนการ และองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร จากนั้นนี้ สมรรถนะอาจรวมขอบเขตอย่างกว้างของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้หรือทักษะ ซึ่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 2) ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต
- 3) Intellectual หรือ behavioral best practice ของผลการดำเนินงานของคนหรือกลุ่มในระดับสูง
- 4) กระบวนการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การหรือธุรกิจ
- 5) แนวทางใหม่ของการคิดหรือการปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

Competency ถูกคาดหวังว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการเพื่อการคัดเลือก พัฒนา และประเมินผลคนที่มีศักยภาพสูง อย่างไรก็ตาม มีผู้วิจัยจำนวนไม่มากที่สนใจพัฒนา Competency Model และศึกษาความสัมพันธ์ของ Competency กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องใช้ต้นทุนและเวลาในการพัฒนา ซึ่งการวิเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer (1993) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Competency กับผลการปฏิบัติงาน Spencer and Spencer ให้ความเห็นว่า Competency ประกอบด้วย Surface และ Potential Competency โดย Surface Competency ประกอบด้วยความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถถูกพัฒนาเพิ่มเติมโดยการจัดการที่เหมาะสม ในขณะที่ Potential Competency ประกอบด้วยแรงจูงใจและลักษณะ และการรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ดังนั้น องค์การสามารถตัดสินใจได้ว่า ในการทดสอบ Competency แต่ละตัว จะสามารถแสดงให้เห็นว่า ความรู้ใน Competency ที่จำเป็นในการพัฒนาพนักงานคืออะไร ซึ่งจะช่วยเหลือผู้จัดการในการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยสมรรถนะประกอบด้วย 3 มุมมอง คือ

แรงจูงใจและคุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง และความรู้และทักษะ ในคำจำกัดความของ Spencer and Spencer คุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลหรือเรียกว่า คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นตัวเอง เป็นคุณลักษณะที่คาดคะเนได้ถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ คุณลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ถาวร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ คือ

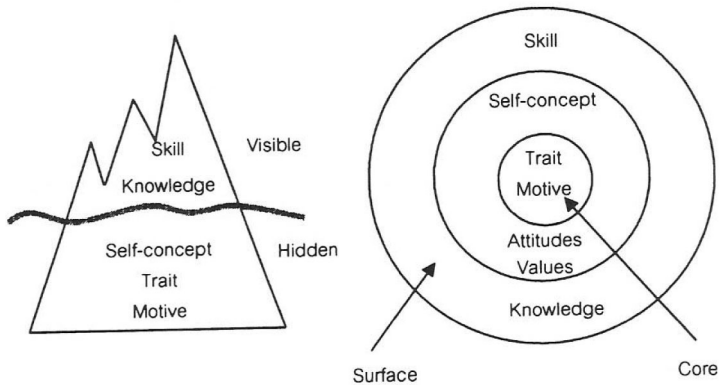
1) **แรงจูงใจ (Motives)** คือ สิ่งที่กระตุ้นให้คนคิดหรือแสดงพฤติกรรมออกมา สิ่งที่จะผลักดัน ชี้ทางและเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น คนที่มีแรงผลักดันใฝ่สัมฤทธิ์สูง (N-Achievement) เป็นคนที่พยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเต็มไปด้วยความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2) **คุณลักษณะ (Traits)** เป็นคุณลักษณะทั้งทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์

3) **การรับรู้ตนเอง (Self-Concept)** ประกอบด้วย ทศตนคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้

4) **ความรู้ (Knowledge)** เป็นข้อมูลที่คนแต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้

5) **ทักษะ (Skills)** คือ ความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายและทักษะทางความคิด



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับ
คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ทักษะและความรู้
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

จากภาพที่ 1 รูปภาพภูเขาน้ำแข็งด้านซ้ายมือแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ลึกเข้ามาภายในและไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นคือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะและแรงขับ และถือว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ค่อนข้างถาวร (Core Personality) ของแต่ละบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

สำหรับรูปวงกลมด้านขวามือจะเห็นว่า วงกลมตรงกลางเป็นการรับรู้ตนเอง ทศนคติ ค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรม การกล่อมเกลา และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์

ขณะที่บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ เมื่อคิดจะจ้างคน ก็จะดูจากวงกลมภายนอกคือ ความรู้และทักษะ รวมถึงเกรด (ผลการเรียน) ของบุคคลเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง องค์กรควรจะพิจารณาจากคุณลักษณะภายใน หากปรากฏว่าคนที่มาสมัครงานมี IQ เท่ากัน สิ่งที่จะแยกระหว่างคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานต่ำคือ องค์ประกอบภายในตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (Causal Relationships) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ ในขณะที่แรงขับ คุณลักษณะหรือการรับรู้ตนเองเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของงานตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลงาน
ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

รากฐานและความสำคัญของสมรรถนะ

McClelland (1973) เป็นผู้ริเริ่มนำสมรรถนะมาใช้เป็นทางเลือกแทนคุณลักษณะ (Trait) หรือความฉลาด (Intelligence) เพื่อวัดหรือทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มใช้ในวงการการศึกษาแล้วแพร่ขยายสู่ภาคธุรกิจอย่างกว้างขวางเพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

1. วิธีที่ดีที่สุดในการเข้าใจผลการปฏิบัติงาน เป็นการสังเกตว่าคนทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ แทนการใช้ฐานคติเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือความฉลาด
2. วิธีที่ดีที่สุดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงานของคน เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์สำคัญของสมรรถนะสำคัญที่ต้องการจะวัดแทนการใช้การทดสอบคุณลักษณะ
3. สมรรถนะสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตลอดเวลา แต่คุณลักษณะมีมาตั้งแต่เกิดและเปลี่ยนแปลงยาก
4. สมรรถนะทำให้คนมองเห็นและเข้าถึงว่า เขาจะเข้าใจและสามารถพัฒนาสมรรถนะให้ได้ตามระดับที่ต้องการได้อย่างไร แต่คุณลักษณะ

ค่อนข้างลึกลับ

5. สมรรถนะสามารถเชื่อมต่อกับผลลัพธ์จริงซึ่งบรรยายแนวทางที่คนต้องปฏิบัติในโลกแห่งความจริง ไม่เหมือนกับคุณลักษณะที่มีเพียงนักจิตวิทยาที่เข้าใจ

การประยุกต์ใช้ Competency และผลลัพธ์ที่ได้รับ

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Competency และผลลัพธ์ที่ได้รับในตำแหน่งพนักงานขายโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็งของ Spencer and Spencer (1993) พบว่า มีการกำหนดโมเดล Competency ของพนักงานขายดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 Sales Competency Model

Model	Dimension	Competency
Sales Competency Model	Motive and Traits	Impact and Influencing Achievement Orientation Analytical Thinking Initiative/Persistence Problem-Solving
	Self-Concept	Flexibility Self Confidence Self Control
	Knowledge and Skills	Aligning Customer/ Supplier Strategic Objectives Engaging in Self-Appraisal and Continuous Learning

ตามตารางที่ 1 พนักงานขายที่มีสมรรถนะในระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีสมรรถนะในระดับปกติ โดยสมรรถนะทั้งหมดสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ Motive and Traits, Self-Concept และ Knowledge and Skills ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมา 10 ปีย้อนหลังแสดงให้เห็นว่า

- การสรรหาพนักงานโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 5-25% จากงานที่มีความซับซ้อนต่ำถึงสูง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย 30-60% (Spencer and Morrow, 1996)
- การฝึกอบรมพนักงานและการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 11-30% จากงานที่มีความซับซ้อนต่ำถึงสูง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายได้ 30-72% (Morrow et al., 1997; Burke and Day, 1986; Falcone et al., 1986)
- การคัดเลือกพนักงานโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการในงานและสมรรถนะของพนักงานมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย โดยมูลค่าของผลงานที่ได้นั้นต้องส่งผลทั่วทั้งองค์กร และขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของตัวงาน ผลผลิตที่ได้จากงานที่ไม่ใช่งานขายมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่างค่าเฉลี่ย 19-48% และผลผลิตที่ได้จากงานขายอยู่ระหว่างค่าเฉลี่ย 48-120% ค่าประมาณการของผลงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอย่างน้อยที่สุดสามารถคำนวณได้จากการนำค่าร้อยละคูณด้วยค่าเฉลี่ยของเงินเดือนต่อปีที่คนได้จากการทำงาน โดยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ผลคำนวณที่ได้จะต้องมากกว่าค่าเฉลี่ย 1 S.D. (Spencer and Spencer, 1993)

- จากผลการวิจัยของ Spencer and Spencer (1993) ซึ่งสำรวจบริษัทจำนวน 44 แห่งพบว่า พนักงานขายที่มีผลงานสูง (รายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 41,777 ดอลลาร์สหรัฐ) ทำงานได้เฉลี่ย 6.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีค่าเฉลี่ยของผลงานขายของพนักงานทั่วไป 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีผลงานสูงกว่าผลงานขายของพนักงานขายทั่วไปถึง 123% ซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้สูงสุด 120% ของงานขายที่กล่าวมาข้างต้น

ความเป็นไปในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของแนวคิดด้านสมรรถนะ

แนวคิดด้านสมรรถนะมีการนำมาประยุกต์ใช้ในหลายสิบปีที่ผ่านมา และอาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและธรรมชาติของการทำงานดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวโน้มของแนวคิดด้านสมรรถนะ

ประเด็นด้านสมรรถนะ	ความเป็นไปในปัจจุบัน	ก้าวสำคัญสู่อนาคต
แนวโน้มที่ 1 ความต้องการ แนวคิดด้าน สมรรถนะ ที่เน้นการ มีส่วนร่วม มากขึ้น	● ปัจจุบันมีการใช้เครื่องมือแบบวิทยาศาสตร์ เลือกกลุ่มที่มีผลงานดีเป็นกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับกลุ่มค่าเฉลี่ย ทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของพฤติกรรมของ 2 กลุ่มเพื่อหารูปแบบของสมรรถนะของกลุ่มที่มีผลงานดี	● องค์กรเป็นแบบเปิดมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาผู้ที่เกี่ยวข้องไม่พูดความจริงว่าอยู่ในกลุ่มผลงานดีหรือค่าเฉลี่ย ดังนั้น เพื่อลดอคติในการเก็บข้อมูลและทำให้ความตรงของการทดสอบเพิ่มขึ้น ในอนาคตต้องมีการปรับรูปแบบจากการออกแบบทักษะที่ต้องการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นด้าน สมรรถนะ	ความเป็นไปในปัจจุบัน	ก้าวสำคัญสู่นาคต
		เป็นการให้ทีมงานบริหาร ตนเอง จุดเน้นของวิธี ปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์จะลดความชัดเจน ของนิยามสมรรถนะและ พัฒนาวิธีการที่ทำให้ แน่ใจว่าจะได้สมรรถนะที่ เหมาะสมโดยผู้บริหารและ พนักงานในสภาพแวดล้อม แบบเปิด
แนวโน้มที่ 2 การปรับ เปลี่ยนจรรยา การสร้าง สมรรถนะให้ สั้นลง	● ปัจจุบันมีการแบ่งพนักงาน เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มี ผลการปฏิบัติงานสูง กับ กลุ่มที่อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย แล้วเก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์พฤติกรรม วิเคราะห์เนื้อหา และทดสอบ นัยสำคัญทางสถิติความ แตกต่างของ 2 กลุ่ม มี ความเที่ยงในการกำหนด พฤติกรรมที่แตกต่างของ 2 กลุ่ม ทำให้ใช้เวลาและ ต้นทุนสูง และไม่เหมาะกับ องค์กรที่มีโครงสร้างงาน และความต้องการผลการ ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว	● จากการแข่งขันที่สูงขึ้น และความกดดันในเรื่อง ต้นทุน องค์กรหลายแห่ง ได้ลดระยะเวลาในการ ออกผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ออกสู่ตลาดส่งผลต่อ เวลาที่ใช้เพื่อพัฒนาทักษะ ที่องค์กรต้องการ หลาย องค์กรจึงปรับตัวให้มี ความยืดหยุ่นมากขึ้น โดย ใช้ Computer-based Competency Ma- nagement Systems ซึ่งตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของ ธุรกิจและทักษะที่ต้องการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นด้าน สมรรถนะ	ความเป็นไปในปัจจุบัน	ก้าวสำคัญสู่นาคต
แนวโน้มที่ 3 การให้ความสำคัญ สำคัญกับ สมรรถนะที่ ต้องการใน อนาคต	● ปัจจุบันเน้นการบรรยายพฤติกรรมในอดีตมากกว่าผลการปฏิบัติงานที่ต้องการในอนาคต เพราะสมรรถนะกำหนดจากพฤติกรรมในปัจจุบันว่าเป็นกลุ่มผลงานดีหรือกลุ่มที่อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย ก่อให้เกิดปัญหาคือ 1. เน้นการวิเคราะห์สมรรถนะในอดีต ซึ่งให้ข้อมูลของความสำเร็จในอดีตแต่ไม่บอกสิ่งที่ต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต 2. สมรรถนะได้รับอิทธิพลจากค่านิยมในอดีตขององค์กร การซึ่งมีผลต่อการให้นิยามและกำหนดผลการปฏิบัติงาน ทำให้การให้รางวัลของฝ่ายบริหารขึ้นกับนิยามเหล่านี้มากกว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่ควรเป็นในอนาคต	● แนวโน้มควรเน้นสมรรถนะที่ต้องการในอนาคตเพิ่มมากขึ้นโดยกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต้องการเพื่อตรวจสอบว่า พนักงานแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาไปสู่สมรรถนะที่ต้องการได้อย่างไร

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นด้าน สมรรถนะ	ความเป็นไปในปัจจุบัน	ก้าวสำคัญสู่อนาคต
แนวนอนที่ 4 การให้ความสำคัญ สำคัญกับ สมรรถนะของ การทำงาน เป็นทีมและ กระบวนการ	● เน้นการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลซึ่งได้ผลดีในอดีต	● โครงสร้างการทำงานในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปคือ 1. องค์การหลายแห่งเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบ Hierarchical เป็นโครงสร้างที่แบนราบ More Process-Driven Arrangements จากสายการผลิตมาเป็น Board Room เปลี่ยนจากการปฏิบัติงานโดยทั่วไปเป็น Temporary หรือ Cross-Functional Team จึงจำเป็นต้องเข้าใจและพัฒนา Cross-Functional Team และ Process Capability มากกว่ารายบุคคล 2. องค์การหลายแห่งจัดตั้งทีมเสมือนจริงโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ จึงต้องระบุคำนิยามของสมรรถนะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การให้เหมาะสม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นด้าน สมรรถนะ	ความเป็นไปในปัจจุบัน	ก้าวสำคัญสู่ออนาคต
แนวโน้มที่ 5 การเปลี่ยน ผ่านไปสู่ มุมมองการ เรียนรู้ของ องค์กร	● ปัจจุบันสมรรถนะที่เกิดขึ้นยังให้ความสำคัญกับทักษะที่ต้องมีในแต่ละตำแหน่งงาน แต่ยังไม่มีการให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรต้องการเป็น	● การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อการเรียนรู้ภายในองค์กร 1. ต้องปรับจากการวิเคราะห์ทักษะและพฤติกรรมระดับบุคคลเป็นระดับองค์กร 2. พัฒนาวิธีการสร้างความรู้และ Best Practice ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 3. กลยุทธ์การเรียนรู้เปลี่ยนจากการผลักดันโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นการขับเคลื่อนโดยผู้บริหารและพนักงาน โดย HR ต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการใช้วิธีสมรรถนะที่เหมาะสม

ที่มา : ปรับจาก Athey and Orth (1999)

สำหรับการนำแนวโน้มสมรรถนะไปใช้ในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนแบ่งเป็นใน 3 ประเด็น คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านวิธีปฏิบัติ หรือเรียกว่า SIP โดยแสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การนำแนวโน้มสมรรถนะไปใช้ในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ (Strategy)	โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	วิธีปฏิบัติ (Practice)
● การผนึกวิธิด้านสมรรถนะเข้ากับกระบวนการวางแผนธุรกิจ ● การพัฒนาระบบสมรรถนะที่ยืดหยุ่นขึ้นเพื่อปรับตามการเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การได้อย่างรวดเร็ว ● การใช้วิธีสมรรถนะเพื่ออำนวยความสะดวก และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ● การปรับหน่วยการวิเคราะห์สมรรถนะให้มุ่งเน้นกลุ่ม กระบวนการ และบทบาทเป็นสำคัญ ● การผนึกวิธีสมรรถนะกับ TQM และการรื้อปรับระบบ ● การใช้วิธีสมรรถนะในการหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)	● การออกแบบและจัดรูปแบบวิธีการสมรรถนะที่ง่ายขึ้น ● วิธีสมรรถนะต้องเข้าถึงและใช้ง่าย ● มีคู่มือในการสร้างสมรรถนะ ● การจัดรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ให้ยืดหยุ่น ทันเวลา และมีข้อมูลป้อนกลับ ● การให้นิยามและพัฒนาสมรรถนะเพื่อความสำเร็จของทีมเสมือนจริง ● การพัฒนาวิธีเข้าถึงการแบ่งปันความรู้ และนวัตกรรมระหว่างองค์การ	● การทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสมรรถนะ ● ระบบการฝึกอบรมและการศึกษาตามความต้องการมีมากขึ้น ● การเปลี่ยนจากกลยุทธ์การเรียนรู้แบบผลักเป็นดัน โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมและการให้คำแนะนำ (Coach) ในการฝึกอบรมเพิ่มเติมจากการอบรมในชั้นเรียน

กรณีตัวอย่างของการใช้สมรรถนะในอนาคตจากผลการศึกษาของ
Athey and Orth (1999) แสดงได้ดังนี้

ตัวอย่างที่ 1 การใช้สมรรถนะในการเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติ

บริษัท Hewlett Packard (HP) มีความจำเป็นต้องใช้แนวคิด
ด้านสมรรถนะในการแปลงกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการให้อยู่ในรูป
ของพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งวิธีการ
แบบใหม่ไม่ได้พิจารณาเฉพาะช่องว่างในปัจจุบันระหว่างผู้มีผลงานดีกับ
ผลงานทั่วไปเท่านั้น แต่ต้องการทักษะเพื่อความสำเร็จในอนาคต วิธีการ
นี้จะต้องยืดหยุ่น เน้นการมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผน
กลยุทธ์ธุรกิจ HP มีกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการพัฒนาประกอบด้วย

1. การสร้าง “Vision Matrix” ซึ่งระบุคุณลักษณะและเกณฑ์ที่
สำคัญของการในอนาคต
2. การให้คำนิยามของ “Desired Performance Matrix” ระบุ
บทบาท พฤติกรรมและสมรรถนะที่เชื่อมโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ โดยอธิบาย
วิธีการสังเกต การวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ
3. การพัฒนา “Metrics Diagram” เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์แต่ละ
ส่วน
4. การจัดตั้ง “PAR Contract” ระบุอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง
เพื่อหาแนวทางแก้ไข
5. การให้คำนิยามของ “Solutions Implementation Matrix”
ซึ่งเป็นกิจกรรมในรูปของการออกแบบกระบวนการ การระบุบทบาท การ
พัฒนาสมรรถนะและการให้รางวัลเพื่อนำไปปฏิบัติในโมเดลใหม่ เมตริกนี้
ช่วยดึงสารสนเทศให้เป็นแผนการปฏิบัติ

ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และที่ปรึกษามีบทบาทหลักในการ
ทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเตรียมความพร้อม
สำหรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างที่ 2 การใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะ

ความต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นและระยะเวลาของวงจรสมรรถนะสั้นลงได้เพิ่มขึ้นในหลายองค์กร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมไฮเทคซึ่งตลาดและองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หลายบริษัทจึงใช้การจัดการทักษะและความรู้ของพนักงานเป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น บริษัท SIEMENS ในเยอรมนีต้องเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันระดับโลกและต้องการใช้ประโยชน์จากความสามารถของพนักงานมากขึ้น จึงได้สร้าง “วัฒนธรรมที่ปรึกษา” ขึ้นในบริษัทเพื่อให้พนักงานทุกคนคิดว่าตัวเองเป็นเสมือนที่ปรึกษาที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีสมรรถนะเฉพาะขององค์กรซึ่งช่วยพัฒนาระบบการจัดการทักษะโดยรวมเรียกว่า MAG Plus เพื่อสร้างเครื่องมือสมรรถนะรวมให้แก่ผู้บริหารและพนักงานโดยการระบุทักษะที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคตทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งระบบสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนา Common Language เพื่อใช้ระบุความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ต้องใช้ในการแข่งขันในอนาคต สร้างเครื่องมือและนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2. การให้คำนิยามของ Career Models และ Job Profiles ของงานที่สำคัญของบริษัท Career Models บอกถึงงานเฉพาะอย่างเหมาะสมกับโครงสร้างสายอาชีพแบบใดของบริษัท ส่วน Job Profiles บอกถึงความรับผิดชอบ ทักษะ เครื่องมือการติดต่อสื่อสาร และเป้าหมายธุรกิจของงานของแต่ละคน

3. การสร้าง Staff Dialogue Process ซึ่งระบุกระบวนการที่สอดคล้องของผู้บริหารกับพนักงานในการอภิปรายผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และวางแผนการปรับปรุงและโอกาสในอาชีพในอนาคต

4. ออกแบบและพัฒนา Skill Database ซึ่งให้ข้อมูลของทักษะสำคัญที่มีในบริษัทและผู้บริหารจะหาได้ในที่ใด

ระบบนี้ใช้งานง่ายและให้สารสนเทศเกี่ยวกับ Career Models, Job

Profiles, Staff Dialogue และ Training Resource ซึ่งบริษัทมีพนักงาน 35,000 คน จึงจำเป็นต้องทราบว่า มีทักษะใดและอยู่ที่ใดในองค์กร ระบบนี้จึงช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สมรรถนะถูกใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกาและนานาชาติ แต่ก็ยังมี การโต้เถียงกันโดยฝ่ายหนึ่งมองว่าสมรรถนะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่อีกฝ่ายยังมีข้อสงสัยในเรื่องความตรงของวิธี บทความนี้มีแสดงให้เห็นสมรรถนะในภาพปัจจุบันที่กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาและมีศักยภาพที่จะใช้ในอนาคตหลายประการ นอกจากนี้เมื่อแนวโน้มในอนาคตของแนวคิดด้านสมรรถนะเปลี่ยนแปลงไป ทิศทางการเปลี่ยนแปลงบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (Athey and Orth, 1999) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทใหม่ดังนี้

1. ผู้สร้างระบบการเรียนรู้ (Learning System Integrator)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับองค์กรในการสร้างภาษาและวิธีการเพื่อให้คำอธิบายสมรรถนะของบุคลากร กลุ่มและองค์กร และเชื่อมโยงกิจกรรมการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์องค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงมีวิธีการใดเป็น “มาตรฐาน” แต่เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสารสนเทศ ทรัพยากร และง่ายในการเข้าถึงทั่วทั้งองค์กร

2. ผู้สนับสนุนผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Coach)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับทีมบริหารโดยตรงเพื่ออำนวยความสะดวกในการวางแผนและเปลี่ยนเป้าหมายกลยุทธ์องค์กรเป็นสมรรถนะในปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เน้นการสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำของทีมบริหารและพัฒนา

สมรรถนะที่จำเป็นขององค์กร

3. ผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process Facilitator)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มโดยตรงเพื่อให้เข้าถึงการเรียนรู้แบบทันทีทันใด (Real-Time Learning) และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเพื่อช่วยแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการทำงาน แนะนำพนักงานเกี่ยวกับวิธีเข้าถึงและใช้ทรัพยากรในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้คำแนะนำและจัดระบบสารสนเทศที่ใช้ง่ายและมีสารสนเทศที่พนักงานต้องใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนา

4. ตัวแทนในการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer Agent)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องค้นหาวัฒนธรรมและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในองค์กร และสร้างกลไกการกระจายข้อมูลไปทั่วองค์กรอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องใช้ความร่วมมือของคนในทุกระดับในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตัวเองแก่ผู้อื่น

5. ผู้แปลเปลี่ยนความเปลี่ยนแปลง (Change Interpreter)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานกับทีมบริหารเพื่อระบุกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เป็นคำศัพท์พฤติกรรมที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ในระดับบุคคลและกลุ่ม รวมถึงการสื่อสารถึงความคาดหวังที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและวิธีการที่จะนำไปปฏิบัติ

จากความสำคัญของสมรรถนะ ความเป็นไปในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ผลของการเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- Arthey, T.R. and Orth, M.S. 1999. Emerging Competency methods for the future. **Human Resource Management** 38(3): 215-226.
- Barrett, G. and Depinet, R. 1991. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist** 46(10): 1012-1024.
- Beer, M. 1997. The Transformation of Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. **Human Resource Management** 36(1): 49-56.
- Boyatzis, R. 1982. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley.
- Burke, M. and Day, R. 1986. A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. **Journal of Applied Psychology** 71: 232-245.
- Falcone, A.J., Edwards, J.E. and Day, R. 1986. Meta-analysis of Personnel Training Techniques for Three Populations. **Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management**. Chicago.
- Klemp, G.O. 1978. **Job Competence Assessment**. Boston: McBer and Company.
- Lawler, E. 1994. From job-based to Competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior** 15: 3-15
- McClelland, D. 1973. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist** 28: 1-14.

- McClelland, D. 1994. The knowledge testing educational complex strides back. **American Psychologist** 49: 66-69.
- Mirable, R. 1997. Everything you wanted to know about Competency modeling. **Training and Development** (August): 73-77.
- Morrow, C., Jarrett, Q. and Rupinski, N.T. 1997. An Investigation of the Effects and Economic Utility of Corporate-wide Training. **Personnel Psychology** 50(1): 91-119.
- Schippment, J.S., Ash, R.A., Carr, L. and Hesketh, B. 2000. The practice of Competency modeling. **Personnel Psychology** 53(3): 703-740.
- Sparrow, P. 1996. Competency based pay: Too good to be true. **People Management** 5: 22-25.
- Spencer, L.M. and Morrow, C. 1966. The Economic Value of Competence: Measuring the ROI. Boston: **Linkage Corp. conference Using Competency-based Tools to Enhance Organizational Performance.**
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. 1993. **Competence at Work.** New York: John Wiley.

**ผลกระทบของวัฒนธรรมไทย
กับการประเมินผลแบบ 360 องศา
The Impact of Specific Thai Culture on
Implementation of 360 Degree Evaluation**



ปัจจุบันหลายองค์การที่มีการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้จะประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงานและองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อกระจายเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ การขาดความเข้าใจในการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพและขาดเกณฑ์การประเมินผลเครื่องมือวัดผลที่ดีและมีความสอดคล้อง ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ตามท้องคํการกำหนดไว้ (ปวญ อวิโรธนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน, 2547) นอกจากนี้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พนักงานจำนวนมากมีผลสะท้อนของการปฏิบัติงานที่น่าเป็นกังวล พนักงานทั้งหลายอาจจะไม่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลทางด้านความสามารถที่มีความละเอียด สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งวัฒนธรรมองค์การและกฎหรือค่านิยมทางสังคมมีผลต่อการขัดขวางการตัดสินใจ