

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 1) (Competency Based Human Resource Management)



บทความโดย : อารporn ภูววิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

p_arporn11@hotmail.com

วันที่โพสต์บทความ : 2004-07-19

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์งาน หรือที่เรียกว่า “ Job Analysis ” ที่เป็นกระบวนการระบุถึงงานที่จะต้องทำ ซึ่ง Walker , J ได้ระบุถึงเป้าหมายของ Job Analysis ดังต่อไปนี้

- ทำให้พนักงานรับรู้ว่าจะต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง
- ทำให้คนอื่นรู้ว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ จะต้องรับผิดชอบงานอะไร
- ทำให้หัวหน้างานโดยตรงตรวจสอบว่าพนักงานควรทำงานอะไรในตำแหน่งงานนั้น ๆ
- ทำให้หัวหน้างานรู้ว่าพนักงานควรจะต้องทำอะไรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปในอนาคต กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการทำ Job Analysis นั้นก็คือ 1) Job Description ที่เรียกว่า ใบกําหนดหน้าที่งาน หรือ คำบรรยายลักษณะงาน หรือใบพรรณนาหน้าที่งาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องทำงานอะไรบ้าง และ 2) Job Specification ที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการ

ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการกำหนด Job Description ในอดีต นั่นก็คือ การกำหนดเพียงแค่ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตำแหน่งงาน โดยมีได้มีการระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ (Output, Result) ขอให้พิจารณาตัวอย่างการกำหนด Job Description ในอดีตที่กำหนดขึ้นที่ยังไม่ได้ระบุผลลัพธ์ของงาน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : Job Description	
ตำแหน่งงาน <i>Job Title</i>	นักวิเคราะห์งาน Job Analyst
วัตถุประสงค์ของงาน <i>Purpose of Job</i>	ศึกษาขอบเขตหน้าที่งานและจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานและข้อมูลอื่นๆ ตาม ความต้องการของหน่วยงาน
จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา <i>Number of People Supervised</i>	-
หน้าที่และความรับผิดชอบ <i>Responsibilities</i>	<ul style="list-style-type: none"> รวบรวม วิเคราะห์ และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ หน้าที่งานของตำแหน่งงาน จัดประชุมกลุ่มเพื่อขอคำปรึกษาจากผู้จัดการตามสายงานในการกำหนด ระยะเวลา และขอข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการวิเคราะห์งาน สังเกตกระบวนการทำงาน และสัมภาษณ์พนักงาน หัวหน้างานถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน และคุณสมบัติพื้นฐานของตำแหน่งงาน
ส่วนที่ 2 : Job Specification	
การศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็น <i>Minimum Education Required</i>	ปริญญาตรี สาขาบริหารงานบุคคล หรือบริหารงานทั่วไป หรือสาขาอื่นที่ เกี่ยวข้อง
ประสบการณ์ขั้นต่ำที่จำเป็น <i>Minimum Experience Required</i>	-
คุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็น <i>Other Essential Qualifications</i>	ความอดทน ความมุ่งมั่น

นอกจากผลลัพธ์ที่ควรจะต้องระบุไว้ใน Job Description แล้ว ความสามารถหรือ Competency ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าหรือพฤติกรรมในระหว่างการทำงาน (Input / Process) นั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกำหนดไว้ใน Job Description ด้วย

ดังนั้นการที่จะรับรู้แต่เพียงว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไรบ้างนั้นไม่เพียงพอแล้วในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้นั้นก็คือ อะไรคือผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึ่งจะมีด้วย

Competency หรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทและได้รับการกล่าวขานถึงเป็นอย่างมาก รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น ทั้งนี้ขอให้พิจารณาจากตารางการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นไปที่ Competency ดังต่อไปนี้

Traditional HR Management	Competency – Based HR Management
หลักการ (Foundation)	
<p>เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งาน งานอะไรบ้างที่จะต้องทำในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยมีได้พูดถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ ซึ่งการวิเคราะห์งาน นั้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาพนักงาน การประเมินผลงาน และการให้รางวัลแก่พนักงาน</p>	<p>เน้นไปที่พฤติกรรมหรือความสามารถของตำแหน่งงาน โดยการประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับความสามารถที่ตำแหน่งงานต้องการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นไปที่การคัดสรรคนที่มีความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสามารถนี้จะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการ</p>
เหตุผลหลัก (Chief Reasons)	
<p>เน้นไปที่ขอบเขตงานหรือปริมาณงาน (Quantity) ที่พนักงานต้องทำ องค์กรจะมองหาคนที่ทำงานได้ตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบไว้ในใบกำหนดหน้าที่งาน</p>	<p>เน้นผลผลิต (Productivity) ทำอย่างไรให้พนักงานทำงานได้ผลงานที่ดีเลิศ การแข่งขันบนพื้นฐานของการมีคนที่มีความสามารถเป็นเลิศ หรือพวกดาวเด่น (Talent)</p>
ความท้าทาย (Challenge)	
<ul style="list-style-type: none"> • การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง องค์กร โครงสร้างหน่วยงาน มีผลทำให้ขอบเขตงานที่ระบุไว้ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย • การบริหารงานบุคคลในอดีตมิได้พูดถึงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือพวกดาวเด่น (Talent) 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเข้าใจแนวคิด หลักการของ Competency ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร • การกำหนดความสามารถของกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีนั้น ต้องใช้เวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายพอสมควร • ผู้ชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในแนวคิดของ Competency ยังมีไม่มากนัก

Traditional HR Management	Competency – Based HR Management
บทบาทของงาน HR (Role of HR Function)	
งาน HR จะถูกมองว่าเป็นกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย นโยบายและกระบวนการที่ต้องถือปฏิบัติ	งาน HR จะถูกมองว่าเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานให้ตรงกับความสามารถที่กำหนด
การวางแผนงานด้าน HR (HR Planning Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> เน้นจำนวนพนักงาน (Head Count) และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น คาดการณ์ว่าจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงานที่จะมีในอนาคตควรจะไม่ต่างจากอดีตมากนัก 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับองค์กรและการพัฒนาคนให้มีผลงานดีเลิศ ควรมีการทบทวนจำนวนพนักงานที่ควรจะมีในอนาคต ไม่จำเป็นว่าจำนวนพนักงานในอนาคตต้องเท่ากับปีที่ผ่านมา
การสรรหาคัดเลือกพนักงาน (Employee Recruitment and Selection)	
<ul style="list-style-type: none"> สรรหาคคนจากแหล่งสรรหาทั้งภายในและภายนอก หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน ตั้งสมมติฐานว่าการศึกษา ประสบการณ์ และคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สรรหาคคนจากแหล่งสรรหาเดิมที่ได้ผลมาแล้ว หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงความสามารถของผู้สมัครกับความสามารถที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน พยายามกำหนดพฤติกรรมของคนที่มีผลงานดีเลิศ เพื่อเป็นแม่แบบในการสรรหาคคนตามพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้
การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> เน้นให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่เป็นระบบ และชัดเจนเท่าที่ควร 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานที่ดีเลิศ มีระบบการประเมินความสามารถของพนักงาน การติดตามผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ
ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> เน้นการรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด วัดผลจากงานที่ต้องปฏิบัติ โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน พยายามรักษาและจูงใจพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่กำหนดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานในอนาคต วัดผลงานจากความสามารถ และผลงานที่เกิดขึ้น โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความสามารถที่ควรพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นต่อไป

สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่ Competency ซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำ (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนด Competency จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ ของ Competency นั้นจะขอกล่าวถึงในตอนถัดไป

(แหล่งข้อมูลอ้างอิง : หนังสือ *Competency – Based Human Resource Management* เขียนโดย David D.

Dubois และ William J. Rothwell)