

ปัญหาการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร



บทความโดย : อภิชัย ศรีเมือง

อีเมล : apichaisri@gmail.com

ปัญหาที่เราจะพบกันทั่วไปในหลายองค์กรที่นำสมรรถนะมาใช้งานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. การกำหนดสมรรถนะ หรือการขับเคลื่อนสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือ จากผู้จัดการและหัวหน้างานในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม การทำให้เขาเข้าใจและยอมรับเป็นสิ่งที่สำคัญ ปัญหาที่พบกันทั่วไปคือบางครั้งเป็นเพียงความพยายามของฝ่ายทรัพยากรบุคคลฝ่ายเดียว ที่ต้องการให้องค์กรของตนมีทิศทางในการพัฒนาคนในองค์กรมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น แต่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานในสายงานก็ไม่ตระหนักหรือเห็นความสำคัญว่า การกำหนดสมรรถนะเป็นการสนับสนุนในการเพิ่มผลงานให้เขาอย่างไร
2. การจัดโครงการฝึกอบรมตามสมรรถนะ ยังมีปัญหาในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้ได้ตามแผนงาน หรือการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) จะมีกำหนดเวลาดำเนินการอย่างไร เพราะสมรรถนะมีหลายคุณลักษณะ การจัดฝึกอบรมระยะยาว ต้องใช้เวลา และที่สำคัญคือก่อนที่จะจัดฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินหาช่องว่างของแต่ละบุคคลในแต่ละคุณลักษณะของสมรรถนะก่อน บางองค์กรก็ไม่ได้มีการประเมินระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เพราะเมื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะของตำแหน่ง (Job Competency) แล้วก็นำมาใช้งานโดยบอกว่า แต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะ และนำมาจัดฝึกอบรมรวมกัน โดยไม่ได้กลับไปศึกษาว่าแต่ละคนมีความสามารถในสมรรถนะแต่ละด้านเพียงไร หรือเคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนหรือไม่ทั้งในระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันหรือก่อนที่จะเข้ามาทำงาน
3. หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมสอดคล้องกับนำมาปฏิบัติหรือไม่บางองค์กร ใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะขึ้นมาก่อนจำนวนหลายสมรรถนะ และให้บุคลากรแต่ละบุคคลเป็นผู้เลือกเองว่าตำแหน่งของตน ต้องมีสมรรถนะอะไร ก็พบว่าในทางปฏิบัติ บุคลากรจะเลือกประเด็นคุณลักษณะสมรรถนะที่ง่าย ๆ วัดผลได้ง่าย และเห็นว่า มีความจำเป็น แต่บางคุณลักษณะสมรรถนะไม่กล้าเลือก เลยเกิดปัญหา ว่า สมรรถนะที่แท้จริงที่ต้องใช้ในตำแหน่งของตนนั้นคืออะไร เช่นองค์กรหนึ่งมีการกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะ จำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ การคิดมุ่ง ภายหน้า ความคิดเชิงวิเคราะห์การเป็นผู้นำ จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ นวัตกรรมทางธุรกิจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการรับฟัง การพัฒนาให้เป็นดาวเด่น การทำงานเป็นทีม โดยบริษัทเป็นฝ่ายกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะเหล่านี้ให้เอง โดยไม่มีการกำหนดสมรรถนะตำแหน่ง (Job competency) ที่กำหนดมาจากการศึกษาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงานซึ่งจะทำให้ได้ละเอียดที่ชัดเจนขึ้นเป็นการเฉพาะ แต่เป็นการที่บริษัทกำหนดสมรรถนะที่ควรจะเป็นขึ้นมาเป็นกลุ่มคุณลักษณะจำนวนหนึ่ง และให้

พนักงานเลือกขึ้นเป็นคุณลักษณะของตำแหน่งตนเองประมาณ 5 คุณลักษณะ ปรากฏว่าพนักงานนิยมเลือกในประเด็นสมรรถนะที่อิงกับเนื้อหาของตนเอง โดยเลือกสมรรถนะที่คิดว่าง่าย เช่น สมรรถนะเรื่องการสื่อสาร การรับฟัง แต่สมรรถนะที่จะเป็นในการทำงาน เช่น การมุ่งเน้นผลลัพธ์ พนักงานคิดว่าเป็นเรื่องยาก จึงเลือกน้อย ทั้งๆที่ทุกๆตำแหน่งงานต้องใช้สมรรถนะคุณลักษณะเช่นนี้ และองค์กรก็ไม่ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลัก ที่ควรเป็นคุณลักษณะของพนักงานทุกคน และจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานทุกคนให้เกิดความเข้าใจ มีทักษะการคิดและการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์

ดังนั้น เราจะเห็นปรากฏการณ์ผิดฝาผิดตัวเกิดขึ้น องค์กรควรกำหนดสมรรถนะเรื่องนี้เป็น สมรรถนะหลัก (Core competency) คือสมรรถนะขององค์กรที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกันทุกคน ดังนั้น ปรากฏว่าเมื่อมีการเปิดให้เลือกเอง และเมื่อจะฝึกอบรมหรือสอนงานตามคุณลักษณะ สมรรถนะที่สำคัญกลับถูกละเลยพนักงานจึงไม่ได้รับการฝึกอบรม

4. การกำหนด Competency ขององค์กร จะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ แต่บางองค์กรกลับไม่พิจารณาในเรื่องดังกล่าว องค์กรแห่งหนึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้า ควรจะมีการกำหนดสมรรถนะเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า (Service minds) ซึ่งควรเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร แต่ไม่มีการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวที่ควรจัดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรและเป็นเรื่องที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ หากมีการฝึกอบรมก็ต้องมุ่งเน้นในเรื่องดังกล่าวซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และองค์กรสามารถกำหนดได้ว่าลูกค้ามีสองกลุ่มคือลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพัน (commitment) ที่จะต้องพัฒนาการให้บริการกลุ่มลูกค้าของตนเองให้เกิดความพึงพอใจ
5. การกำหนดสมรรถนะ บางหัวข้อไม่เข้าใจว่ารายละเอียดเป็นอย่างไร เช่น ในบริษัทหนึ่งกำหนดว่า สมรรถนะตำแหน่งของพนักงานทุกคนในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะตำแหน่งใดพนักงานจะต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ในงานเทคนิค ซึ่งไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าความรู้ในงานเทคนิคของตนเองนั้น มีขอบข่ายครอบคลุมเรื่องใด ดังนั้นวิธีการเทียบเคียงก็คือการกลับไปพิจารณาจาก เอกสารคำบรรยายลักษณะงานว่า กำหนดอย่างไร เมื่อศึกษาการเขียนเอกสารคำบรรยายลักษณะงานก็ไม่ชัดเจนว่าจะต้องรู้อะไร เพราะบ่งบอกเพียงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จึงต้องโยกไปศึกษาจากหน้าที่ลำดับขั้นตอนการทำงาน (work process) ซึ่งบางตำแหน่งก็ไม่มี เลยไม่อาจจะกำหนดได้ว่า ความรู้ในงานเทคนิคของตนเองนั้นควรจะมีอย่างไร
6. บางองค์กรกำหนดว่า พนักงานจะต้องมีสมรรถนะในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่าย แต่การเขียนคุณลักษณะสมรรถนะขึ้นมาไม่ได้ทำให้พนักงานมีความรู้อะไรใหม่ขึ้นมาเลย เช่น ในองค์กรแห่งหนึ่งมีการกำหนดเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่รับผิดชอบงานด้าน HRM จะต้องมีสมรรถนะทางด้าน การวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดสมรรถนะโดยข้อความเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าไม่ได้บ่งชี้ในสิ่งที่เป็นทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเลย สิ่งที่กำหนดคือเรื่องของความรู้ ซึ่งถูกวิจารณ์ว่า เป็นเรื่องที่อยู่กันอยู่แล้ว แม้

จะไม่กำหนดขึ้นมาก็เป็นที่รู้กันอยู่โดยทั่วไป และจะวัดในเชิงพฤติกรรมหรือระดับความสามารถได้อย่างไร ผู้เขียนเห็นว่าหากกำหนดสมรรถนะดังกล่าว ก็จะได้วัดได้เพียงความรู้ (knowledge) อย่างเดียวหรือไม่ แต่ทักษะอย่างอื่นที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ควรกำหนดให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้มาก เช่น จิตสำนึกการให้บริการ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้ในกฎหมายแรงงาน ซึ่งน่าจะเป็นคุณลักษณะสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กลับไม่กำหนดสมรรถนะดังกล่าวไว้ ดังนั้น ทิศทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเกิดปัญหาว่าจะทำให้ขาดทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

7. ปัญหาการกำหนดสมรรถนะที่ต่างกันของแต่ละองค์การ จากแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่แต่ละองค์การกำหนดต่างกัน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่ง ดังนั้นทิศทางการพัฒนาฝึกอบรมตามสมรรถนะของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องใช้ก็ต่างกัน ก็จะต้องกัน ลองคิดว่าหากเรารับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีประสบการณ์มาพอสมควร หากถามว่า หากคุณทำงานในหน่วยงานของเราคุณจะต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง หรือคุณเคยอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง บุคลากรอาจจะบอกได้ แต่การทำงานในองค์การแห่งใหม่ กำหนดสมรรถนะที่อาจจะต่างกันออกไปบ้าง ดังนั้น สมรรถนะที่มีในการทำงานก็จะต่างกันบ้าง ต้องมากำหนดสมรรถนะใหม่และฝึกอบรมเพิ่มเติม ดังนั้น การทำงานสถานที่กัน แต่ตำแหน่งเดียวกัน ก็อาจจะกำหนดไม่เหมือนกัน บุคลากรคนเดียวกันจึงอาจจะสับสนได้ว่า สมรรถนะของตำแหน่งตนเองควรจะเป็นอย่างไร คำตอบคือเพราะเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การที่ต่างกัน
8. ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการนำสมรรถนะ มาใช้ เราต้องยอมรับกันว่าในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล บ้านเรา มีหนังสือเกี่ยวกับสมรรถนะที่เรียบเรียงโดยนักเขียนที่มีชื่อเสียงอยู่ประมาณ 3-4 ท่าน ได้เขียนตำราที่เป็นภาษาไทย หากเอ่ยชื่อท่านคงจะรู้จัก ต้องขอบคุณที่แต่ละท่าน พยายามจะอธิบาย บางท่านก็เขียนเป็น Competency Dictionary เปรียบเสมือนสิ่งของสำเร็จรูปที่จะนำไปใช้ได้ทันที แต่พบว่า การนำเสนอคุณลักษณะของสมรรถนะส่วนใหญ่เป็นทักษะทางการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ มีการลอกไปใช้เพื่อกำหนดสมรรถนะในองค์การของตนเอง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ดังนั้น ในบางกรณีบางองค์การ ก็ใช้สมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ในงาน ปัญหาคือความรู้ในงานมีขอบข่ายเพียงไร มีขอบข่ายเพียงใด มีเพียงความรู้ หรือ skill ด้วย ประการอย่างนี้ ตำราเอกสารไม่อาจจะตอบปัญหาได้ แต่ละหน่วยงานจึงต้องไปกำหนดเอง ดังนั้น สมรรถนะที่บางองค์การใช้อยู่ จึงได้มาจากตำราที่ท่านอาจารย์ 3-4 ท่านดังกล่าวเขียนไว้ ข้อดีคือช่วยย่นระยะเวลาในการคิด การประยุกต์ใช้ และมีกรอบทิศทางที่วางขึ้นในการอ้างอิง แต่จะนำไปใช้ได้กับทุกองค์การทุกตำแหน่งหรือไม่ นั่นคือประเด็นปัญหา
9. ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งคือในแต่ละตำแหน่งจะมีปัญหาเช่นกันเกี่ยวกับชื่อของตำแหน่ง หากไม่นำเรื่องคำบรรยายลักษณะงานมาร่วมพิจารณาด้วยก็จะมีปัญหา เพราะในองค์การหนึ่ง ชื่อตำแหน่งที่เรียกกัน

อาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์การหนึ่ง จึงทำให้การกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะต่างกัน ปัญหาคือการจัดฝึกอบรมก็จะไม่สอดคล้องกัน

10. ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารองค์การ ไม่สนใจในเรื่องสมรรถนะ หรือสนใจแต่หากจะให้มีการฝึกอบรมและต้องมีการลงทุนค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม ก็จะลังเลเพราะคิดว่าเป็นการใช้จ่ายที่สูงมาก และยังไม่พร้อมที่จะลงทุน หรือคิดว่าหากลงทุนไปก็ไม่คุ้มเพราะพนักงานอาจจะออกจากงานไปทำงานที่อื่น
11. มีองค์การอีกจำนวนไม่น้อย ไม่สนใจเรื่องสมรรถนะ จะด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม ผู้เขียนมีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในบางองค์การพบว่าหลักสูตรฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องงานเทคนิค และบางองค์การ ก็ไม่มีการฝึกอบรมมากนัก หากจะฝึกอบรมก็จะมีเพียงหัวข้อที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน

และบางองค์การก็จัดโครงการฝึกอบรมเพราะเห็นว่าพนักงานมีความเครียดหรืออาจจะดูว่าไม่มีความสุขนักก็จัดให้มีการฝึกอบรมเรื่อง “เทคนิคการทำงานอย่างมีความสุข” สักครั้งหนึ่ง ซึ่งไม่แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับสมรรถนะด้านใด เพราะชื่อหัวข้อการฝึกอบรมมีความกว้างมาก ไม่เจาะจง และบางองค์การพบว่าเชิญนักพูดที่ได้เพียงความสนุกสนานหรือประเภท “เอาความมั่นใจในอารมณ์เข้ามา” แต่ไม่ค่อยได้สาระอะไร ความรู้หรือทักษะไม่ได้เพิ่มพูนขึ้นมาหรือวัดไม่ได้ ที่ได้แน่นอนก็คือความสุขเกิดขึ้นชั่วขณะคือ อารมณ์ขันแบบจี๋เส้นผู้ฟัง เท่านั้น ดังนั้น ความสุขที่เกิดขึ้นก็ถือว่าสอดคล้องกับชื่อของหัวข้อการฝึกอบรม แต่พิสูจน์ไม่ได้ว่าสอดคล้องกับสมรรถนะใด

ดังนั้น การฝึกอบรมของแต่ละองค์การ จึงมีระดับที่ไม่เสมอภาคกัน ให้ความสำคัญต่างกัน มีผลต่อศักยภาพทัศนคติและความรู้สึกของพนักงาน

12. ปัญหาการจัดทำ Training Road Map ควรจะอิงสมรรถนะ การจัดฝึกอบรมจะต้องบ่งบอกได้ว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้กับบุคลากรนั้น อยู่ในกลุ่มสมรรถนะใด ปัญหาคือไม่มีเวลาที่จะศึกษาวิเคราะห์ เขียนและปฏิบัติ
13. สมรรถนะจะเพิ่มพูนขึ้นได้ คงไม่ใช่เพียงหลักสูตรฝึกอบรมที่หน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้นำเสนอและดำเนินการฝึกอบรมเท่านั้น บทบาทที่สำคัญคือบทบาทของหัวหน้างานในการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนงาน ซึ่งในที่สุดแล้ว หัวหน้างานก็ต้องมีการฝึกอบรมในหัวข้อเหล่านี้ก่อน รวมทั้งมีทักษะประสบการณ์มากพอที่จะทำหน้าที่อย่างนั้นได้ดี
14. ปัญหาการโอนย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งอื่น ก็เป็นประเด็นปัญหา ที่อาจจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนสมรรถนะเพิ่มเติม แต่จะมีการทำได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ เนื่องจากการโอนย้ายเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล
15. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณลักษณะตามตัวชี้วัดสมรรถนะได้นั้น จะต้องใช้ทั้งรูปแบบการฝึกอบรมที่หน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดให้ การพัฒนาทักษะความคิดและการปฏิบัติของหัวหน้างาน โดยการสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และที่สำคัญคือต้องให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยหัวหน้างานเป็นผู้มอบหมายและให้คำปรึกษาแนะนำ และทั้งนี้องค์การจะต้องมีแนวคิดการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย แต่พบว่าในข้อเท็จจริง มักจะไม่ค่อยได้ทำกันในที่สุดก็เหลือเพียงแนวทางเดียวคือ การฝึกอบรมที่จัดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด

แนวทางการแก้ไข

เนื่องจากไม่มีมาตรฐานหนึ่งเดียวกัน และไม่มียุทธศาสตร์แห่งใดที่จะมากำหนดมาตรฐานกลางได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการโดย

1. ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคคลจะต้องมีความรู้อย่างทอ่งแท้ในเรื่องการนำ competency มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ผู้ที่นำไปใช้ต้องยึดถือแนวทาง ที่เป็นมาตรฐานที่ใกล้เคียง ในการกำหนดคุณลักษณะของ Competency โดยต้องมีการกำหนด Core competency ขึ้นมาก่อนแล้วจึงจะมากำหนดเป็น Job competency ด้วยวิธีการที่มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดในนโยบายหรือกลยุทธ์ของธุรกิจและคุณลักษณะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งหน้าที่
3. องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ในการจัดทำคุณลักษณะของ สมรรถนะ (Competency) และการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะ
4. จะต้องให้ความสำคัญ กับการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในระยะยาว โดยมีการจัดทำเส้นทาง การฝึกอบรม (Training Road Map)
5. จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาของหัวหน้างาน ให้มีความรู้ทักษะในการสอนงานให้คำปรึกษาแนะนำ และพัฒนาพนักงานด้วยตนเองได้ด้วย

ผู้เขียน จึงสรุปว่า การนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยไม่เข้าใจในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ หรือกำหนดคุณลักษณะของสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของแต่ละหน้าที่งานและไม่ได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจนจะควบคุมได้ เรื่องสมรรถนะก็จะกลายเป็นเรื่องที่ไม่จริงจัง และเป็นแฟชั่นนิยมเท่านั้น ไม่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร.