

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency (ตอนที่ 2 )



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com

ในตอนที่แล้วเราได้พูดคุยกันถึง ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นไปที่ Competency สำหรับบทความนี้เราจะพูดคุยกันถึงภาพรวมของการนำ Competency มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

บุคคลที่มีส่วนสำคัญหรือเป็นต้นกำเนิดของแนวคิด Competency นั้นก็คือ นักจิตวิทยาชื่อ David C. McClelland ได้ทำนายว่านอกเหนือจากความฉลาดแล้ว ความสามารถในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ( Personal Characteristics) เช่น แรงจูงใจส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคล เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการทำงาน และนอกจาก McClelland แล้ว ยังมีนักคิดอีกหลายคนที่มีมุมมองในแนวคิดของ Competency ดังต่อไปนี้

McLagan มองว่า Competency เป็นความรู้ หรือทักษะที่ส่งผลต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ ( Key Outputs) ของแต่ละตำแหน่งงาน George Klemp ระบุว่า Job Competency เป็นลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติที่ดีเลิศหรือที่มีประสิทธิภาพ สำหรับ Spencer มองว่า Competency จะประกอบไปด้วย แรงจูงใจ ( Motives) ลักษณะของคน ( Traits) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง ( Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ ( Skill)

จากแนวคิดเกี่ยวกับ Competency ของนักคิดที่หลายหลาย จึงสรุปได้ว่า Competency เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนโดยสะท้อนถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ ( Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล ( Personal Characteristics/Attributes) : KSAs ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้องสามารถสังเกตเห็นได้ บรรยาย และตรวจสอบได้

และ การกำหนด Competency ของแต่ละงานควรประกอบไปด้วยอะไรบ้างนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าควรกำหนดพฤติกรรมของ Competency ในตำแหน่งงานใดบ้าง และ Competency ที่กำหนดขึ้นนั้นมี ความถูกต้องมากน้อยเพียงใด อีกทั้งสิ่งที่จะต้องพึงปฏิบัติในการนำ Competency ไปใช้และประสพผลสำเร็จ ได้แก่

- การได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายงานต่าง ๆ

- การสื่อสารให้กับพนักงานเข้าใจถึงแนวคิด ประโยชน์ และบทบาทของพนักงานที่มีต่อการนำ Competency ไปใช้
- ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา
- ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานถึง Competency ที่กำหนดขึ้น
- การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนด Competency ของแต่ละตำแหน่งงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรกำหนด Competency เพียงหน่วยงานเดียว

เมื่อมีการกำหนด Competency ของแต่ละงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไปนั้นก็คือ การกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละระดับตำแหน่งงาน ขอให้ลองคิดว่าถ้าเป็น Competency เรื่องของการสื่อสาร พฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงานเป็นอย่างไร ของหัวหน้างานควรเป็นอย่างไร และของผู้จัดการควรมีพฤติกรรมอย่างไรในแง่มุมมองของการสื่อสาร ทั้งนี้วิธีการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังนั้น ได้แก่

- **วิธีการประเมินความสามารถของตำแหน่งงาน ( The Job Competence Assessment Method : JCAM)** โดยใช้เทคนิคของ Behavior Event Interviewing : BEI เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่า พฤติกรรมอะไรที่คาดหวังหรือต้องการในแต่ละ Competency และตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีนี้จะมีจุดอ่อนคือ ต้องใช้ระยะเวลา และผู้มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพอสมควร
- **วิธีการใช้ความสามารถที่มีการกำหนดมาแล้ว ( The Competency Menu Method)** โดยการค้นหา Competency จากเว็บไซต์ หรือจากแหล่งข้อมูลอื่นที่มีการกำหนดขึ้น ข้อควรระวังสำหรับวิธีนี้คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กร ไม่ควรนำ Competency ที่กำหนดเสร็จเรียบร้อยแล้วมาใช้ทั้งหมด เพราะบางพฤติกรรมอาจไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน

แล้ว Competency ควรแบ่งเป็นกี่ประเภท : พบว่าโดยส่วนใหญ่การกำหนดชื่อเรียกของ Competency ในแต่ละองค์กรอาจมีชื่อเรียกที่ต่างกัน แต่แนวคิดคงจะหนีไม่พ้นการกำหนด Competency หลัก หรือที่เรียกว่า Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่อยากให้พนักงานทุกคนมีหรือแสดงออกเหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ Core Competency เท่าที่พบเห็น เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ( Customer Orientation) การทำงานเป็นทีม ( Teamwork) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( Creativity) ความไว้เนื้อเชื่อใจ ( Credibility) เป็นต้น

นอกจาก Core Competency แล้ว องค์กรต่าง ๆ พยายามจะกำหนด Competency ที่เกี่ยวข้องกับงาน พูดง่าย ๆ ว่างานต่างกัน Competency ควรแตกต่างกัน ซึ่งจะเรียก Competency ในรูปแบบนี้ว่า Job Competency บางทีจะเรียกว่า Functional Competency หรือ Technical Competency ลองคิดภาพดูว่า Competency ของงานบุคคลควรมีอะไร แตกต่างจากงานบัญชีการเงินอย่างไร แน่แน่นอนว่าคงแตกต่างกัน งานบุคคลจะเน้นไปที่ความรู้ด้านงานบริหารและพัฒนาบุคคล ความมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน การสื่อสารด้วยวาจา แต่สำหรับงานบัญชีการเงินจะเน้นไปที่

ความรู้ด้านบัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร บัญชีการเงิน รวมทั้งทักษะการรวบรวมข้อมูล ความละเอียดรอบคอบ ความคิดวิเคราะห์ การคำนวณตัวเลข

สรุปว่า : ในบทความตอนนี้ผู้อ่านคงจะเข้าใจที่มาที่ไปของ Competency มากขึ้น สำหรับรายละเอียดของขั้นตอนในการกำหนด Competency จะขอลำเอวถึงในบทความตอนถัดไป

(หมายเหตุ : ผู้เขียนขอชี้แจงรูปแบบของบทความเรื่อง Competency Based Human Resource Management จะเป็นการสรุปเนื้อหาจาก Text Book ชื่อ Competency – Based Human Resource Management เขียนโดย David D. Dubois และ William J. Rothwell และเพื่อให้เนื้อหาที่สื่อออกมาเป็นลำดับขั้นตอนมากยิ่งขึ้น ในบางสัณดิฉันจะเขียนข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นจากประสบการณ์ที่มี ทั้งนี้การเขียนเรื่องนี้มีความหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ได้)