

บทที่ 9

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคต

9.1 ความนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ที่จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อนำองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพหรืออย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่างบประมาณที่เสียไป แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มิใช่มองแต่ปัจจุบันหรือวิเคราะห์ ประเมินย้อนกลับไปในอดีตเท่านั้น นักบริหารจัดการทรัพยากรที่ฉลาดหลักแหลมต้องมองวิเคราะห์ประเมินไปทั้ง 3 ระยะเวลา คือ 1) ประเมินวิเคราะห์ย้อนหลังไปยังอดีตว่าที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคอะไร มีส่วนไหนบ้างที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 2) ประเมินวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่ามีส่วนไหนที่บกพร่อง มีส่วนใดต้องปรับแก้ไขเพิ่มเติมและมีส่วนไหนที่ยังไม่ได้ทำ และ 3) ต้องมองไปข้างหน้าอีก 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี ว่าสภาพแวดล้อมของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ มีการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง และรวดเร็ว ดังนั้น การปรับตัวเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่แตกต่างจากการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนและวางแผน ดำเนินโครงการตลอดจนถึงการจัดทำงบประมาณประจำปีของประเทศและองค์กรต่างๆ นั่นคือต้องประเมินวิเคราะห์ในอดีต ปัจจุบันและอนาคตแม้ว่าในอนาคตเป็นการคาดหมายหรือคาดคะเนแต่การคาดหมายนั้นจะต้องมีข้อมูลทุกด้านตามความจำเป็นและเหมาะสมจึงจะคาดการณ์ได้ ฉะนั้นในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะตามลำดับดังนี้

9.2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

สำหรับแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้แก่ การคาดการณ์ของนักวิชาการ นักบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ประเมินเหตุการณ์หรือสถานการณ์ของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาความก้าวหน้าในทุกด้านได้พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง การแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นตามลำดับ แม้แต่ในกลุ่มประเทศเอเชีย ของเรายังได้มีการรวมกลุ่มกันขึ้นเรียกว่าเป็นยุคเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อนักวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์แนวโน้มเพียงแต่เรื่องการแข่งขันแต่ละประเทศต้องเตรียมคนของตนเองให้มีคุณภาพการผลิตที่จะแข่งขันกับกลุ่มประเทศเดียวกันให้ได้ นั่นคือการพัฒนาด้านการศึกษาด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านเทคโนโลยีรวมทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นและเสนอหลักการต่างๆ ไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553 : 264-268) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ว่า เมื่อพิจารณาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเริ่มพิจารณาตั้งแต่สถาบันการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จะต้องเสริมคุณค่าให้ทุกคน ได้รับการศึกษาที่มีการพัฒนาครบทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย และ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ การเห็นคุณค่าของงาน (Worth of Work) และชี้ให้เห็นว่าการลงทุนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของระบบสังคม เริ่มตั้งแต่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา จัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมให้มีการพัฒนาสูงสุด ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ผู้บริหารจัดการปัจจัยสนับสนุนในด้านครูผู้สอน หลักสูตร ห้องเรียน และงบประมาณ เพื่อการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมและการตอบสนองไปในแนวทางที่เป็นความก้าวหน้า ความเจริญของงานที่ยั่งยืน

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะรวมถึงการพิจารณาสุขภาพทางกายและสุขภาพทางสมองของทุกๆ คน จัดให้มีการตรวจวินิจฉัยโรคและการรับประทานอาหารที่มีคุณค่า และถูกสุขลักษณะ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จึงนำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustain Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่สมควรเป็นไปในการพัฒนาสังคมโลกด้านต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและทรัพยากรธรรมชาติ ที่มุ่งความมั่นคงของการพัฒนาโดยไม่ทำลายองค์ประกอบ หรือคุณลักษณะดั้งเดิมที่มีความสมบูรณ์เหมาะสมอยู่แล้ว เพื่อให้ผลของการพัฒนานั้นคงอยู่ตลอดไป และเป็นส่วนเชื่อมนในการพัฒนาต่อเนื่องมาตลอด

ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน จะประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การที่สามารถพัฒนาตนเองขึ้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1.1 ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ (Characteristic of Human Learning) สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือมีความเป็นนายของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง การเรียนรู้มีลักษณะต่อเนื่องกันไป

1.2 ความมีสติ (Mental Model) เป็นการสร้างจิตสำนึกของคนในองค์การ ให้เกิดความรับผิดชอบ ต่อสังคมต่อองค์การ สามารถปรับเปลี่ยนที่จะตอบสนองพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้อย่างหนักแน่นไม่ทอดยอมเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ

1.3 มีมุมมองร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Share Vision) บุคลากรในองค์การมีความตระหนักและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ จะช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการ

ดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ระบบการเรียนรู้ของทีมนั้นมีพลังสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรภายในองค์กร ถ้ามีประสิทธิภาพสูง สมาชิกจะมีโอกาสพูดคุยสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ตามกัน เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน จะเป็นพื้นฐานในการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 การพัฒนาระบบความคิดของคนในองค์กร (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และความคิดใหม่ ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มองเห็นแบบแผน และขั้นตอนการพัฒนา มองเห็นทั้งในภาพรวม และส่วนย่อยที่สัมพันธ์กัน

2. การจัดการคุณภาพขององค์กร (Total Quality Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) และคุณภาพของชีวิตคน (Quality of Life) ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรนั้นสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้โดยการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

2.1 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ Quality Smile ประกอบด้วย

2.1.1 คุณภาพการบริการ (Quality Service)

2.1.2 คุณภาพการบริหาร (Quality Management)

2.1.3 คุณภาพของภาพพจน์ (Quality Image)

2.1.4 คุณภาพของแหล่งเงินกู้ยืม (Quality Lending)

2.1.5 คุณภาพของพนักงาน (Quality Employees)

2.2 องค์กรมาตรฐานสากล (International Standard Organization) มาตรฐานการดำเนินงานนี้เป็นที่ยอมรับทั่วโลก ที่จะกำหนดในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่นำเสนอตลาดโลก จะต้องมียุทธศาสตร์ในระดับมาตรฐานสากล ที่พบเห็นบ่อยๆ คือ ISO 9000 เป็นเป้าหมายของคุณภาพผลผลิตที่บุคลากรในองค์กรจะต้องยึดถือ และมุ่งปฏิบัติให้บรรลุขอบเขตของมาตรฐานที่ยอมรับ คุณภาพของงานในระดับต่างๆ จะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดยสม่ำเสมอ

2.3 การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อช่วยกันปรับปรุงคุณภาพในงานที่ตนรับผิดชอบ ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาและการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหา โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนร่วมกับทักษะและเทคนิค โดยใช้สถิติเข้าช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ การจัดกิจกรรมเช่นนี้ จะช่วยให้อุบัติการณ์ใน

องค์กรได้ร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลต่อองค์กรในการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสร้างความไม่แตกต่างของการบริการ (Industrialization of Service) หมายถึง การให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอด้วยความรวดเร็วจับใจด้วยมาตรฐานเดียวกัน ด้วยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ก็เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้มาใช้บริการที่มาใช้บริการ โดยกำหนดมาเป็นมาตรฐานบริหารทั้งในคุณภาพของงานและในระยะเวลาที่กำหนด

3. การบริหารเปรียบเทียบ จะเป็นการบริหารเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและต่อเนื่องโดยศึกษาพฤติกรรมขององค์กรในลักษณะต่างๆ จากองค์ประกอบภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่จะพาให้องค์กรก้าวหน้า เป็นการสร้างระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ในทุกกระบวนการทางการบริหาร

4. ความสอดคล้องต้องกันของจุดมุ่งหมาย ในการบริหารที่ต้องการสร้างให้เกิดความสอดคล้องต้องกันระหว่างจุดมุ่งหมายของบุคคล และจุดมุ่งหมายขององค์กร สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายขึ้นอยู่กับแผนการบริหารงาน โดยทั่วไปขององค์กร ที่รวบรวมเอาข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นกลไกสำคัญ การมีจินตภาพร่วมกัน (Share Vision) ของบุคลากรที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดมุ่งหมายขององค์กร (Develop Mission) จะเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวทางในการบริหารงานในองค์กรร่วมกันและตรงกัน จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึง แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนั้นสรุปได้ว่า ในอนาคตอันใกล้นี้รัฐบาลและสถานศึกษาต้องเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาประชากรของประเทศให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่างๆ นั้น รัฐบาลจะต้องกำหนดนโยบายและแผนที่พัฒนาคนเพื่อเข้าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน นั่นคือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้ร่วมกันจัดองค์กรให้มีคุณภาพนำไปสู่มาตรฐานความเป็นสากล แต่การที่จะทำสิ่งดังกล่าวนี้ได้จะต้องมีการเตรียมคนทั้งด้านความรู้ ทัศนคติ วิชาชีพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้เฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน จะต้องแข่งขันกับเขาได้ในทุกๆ มิติความพร้อมเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการวางแผนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ สร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้สามารถสอดคล้องกับตลาดแรงงานได้ ด้วยการได้การศึกษาการรวบรวมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

9.3 กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ในอนาคตการดำเนินการใดๆ จะมาในรูปแบบของการแข่งขัน เมื่อมีการแข่งขันองค์กรต่างๆ จะดำเนินการใดๆ เป็นไปตามปกตินั้น จะไม่สามารถอยู่ได้ ดังนั้นปัจจุบันนี้การวางแผนหรือการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนและเหนือองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน เพราะกลยุทธ์นั้นคือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ใช้ระยะเวลาไม่มากนัก แต่ทำให้ได้ผลอย่างคุ้มค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เพียวิ่ง (2550 : 399 – 402) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) คือ การที่องค์กรจงใจใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้ เป็นแนวคิดและแผนที่สำคัญในการปรับตัวขององค์กร การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพก็เพื่อให้พันธกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างสรรค์ และดำรงประโยชน์ให้กับองค์กร บทบาทดังกล่าวจึงจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic-HRM) เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะต้องเชื่อมและบูรณาการได้กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร สามารถมุ่งที่คุณภาพและความหลากหลายของกำลังงาน

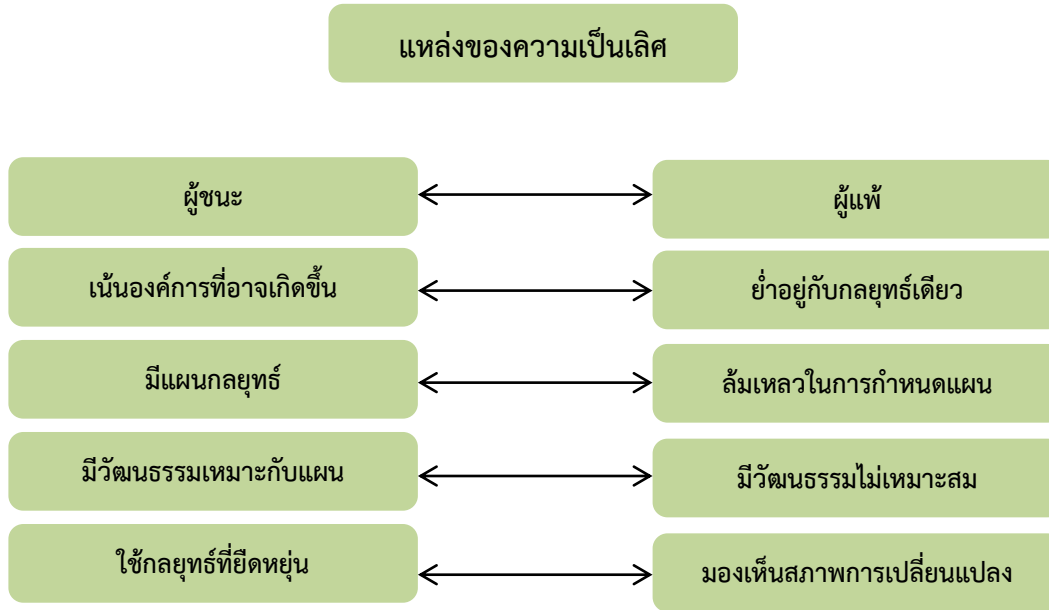
ด้วยเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์กรประสบปัญหาและความท้าทายมากขึ้น ดังนั้น การบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จมากกว่าในอดีตย่อมแสดงถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทายให้กับบุคลากรอีกด้วย เขาได้สรุปว่าองค์กรเหล่านี้ประสบผลสำเร็จก็เพราะเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยของการบริหาร องค์กรที่เป็นเลิศจะแสดงถึงลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การบริหารสู่อนาคต (Managing into The Future) ลักษณะแรกนี้จำเป็นที่จะต้องคิดอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการบริหารและบริการใหม่ๆ แล้วจัดสรรทรัพยากรให้องค์กรอย่างรวดเร็ว องค์กรที่บริหารได้ผลดีจะชัดเจนในทิศทางและมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในอนาคต สิ่งที่เป็นรากฐานต่อการปฏิบัติก็คือ การแก้ปัญหาที่รวดเร็วและการริเริ่มสร้างสรรค์

2. แผนปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (A Strategic Action Plan) ผู้บริหารองค์กรที่เจริญก้าวหน้าจะสร้างแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการแข่งขัน ทำการศึกษาตลาด ใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการ แสวงหาสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการ ปัจจัยที่สำคัญคือรู้ว่าอะไรบ้างที่จะต้องทำการแข่งขัน

3. วัฒนธรรมองค์กร (The Corporate Culture) ในองค์กรที่เจริญก้าวหน้าบุคลากรมีความมุ่งมั่นผูกพันกับคุณค่าและวัตถุประสงค์ขององค์กร และพร้อมที่จะเสี่ยง มีความรู้ลึกซึ้งในการทำงาน และเชื่อในความสำคัญของคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์

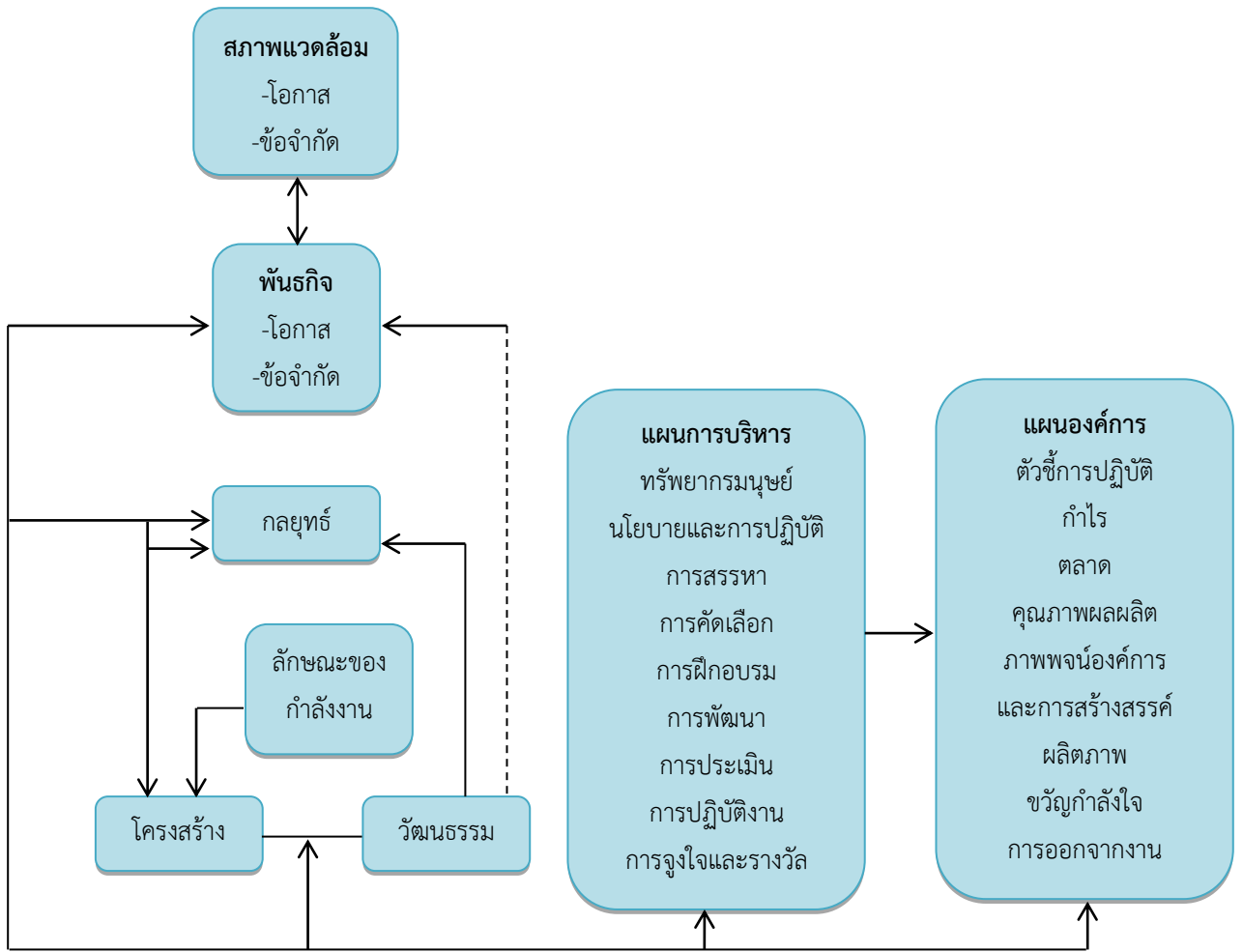
4. ความยืดหยุ่นในกลยุทธ์ (Strategic Flexibility) องค์กรที่เอาชนะและเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ พยายามที่จะคาดล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวัฒนธรรมองค์กรและมีความเชื่อในผลิตภาพโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีพลังกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและเผชิญความเสี่ยงเพื่อให้ได้รับความสำเร็จ ดังภาพประกอบที่ 9.1



ภาพประกอบที่ 9.1 ลักษณะกลยุทธ์ขององค์การที่เป็นเลิศ

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวขำ (2550 : 400)

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) ขององค์การ ควรบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ขององค์การควรขับเคลื่อนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์การบริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การสรรหา กลยุทธ์การฝึกอบรม และกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามกลยุทธ์ขององค์การ การใช้แนวคิดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต่างไปจากแนวคิดตามหน้าที่แบบดั้งเดิม นั่นคือ ลักษณะที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ (1) ตระหนักถึงผลกระทบในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (2) ตระหนักถึงพลวัตของตลาดแรงงาน (3) มุ่งมั่นระยะยาว และ (4) บูรณาการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ ดังภาพประกอบที่ 9.2



ภาพประกอบที่ 9.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 401)

สำหรับทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขที่มีเพียงพอในการออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว ทางเลือกประกอบด้วยหลายปัจจัยที่สำคัญ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการวางแผนองค์การและการคัดเลือกบุคคล ซึ่งจะต้องกระทำเมื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร โดยประการแรก องค์กรต้องพิจารณาว่าจะใช้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกหรือเชิงรับ ผู้บริหารจะต้องคาดถึงสิ่งที่ต้องการในอนาคตและแผนการต่างๆ อย่างเป็นระบบก่อนล่วงหน้า หรือสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อประกันว่า องค์กรจะได้บุคลากรที่มีจำนวนเพียงพอที่พร้อมด้วยคุณสมบัติ ทักษะ และความสามารถตามความต้องการ **ประการที่สอง** องค์กรจะต้องพิจารณากลยุทธ์เฉพาะมีจุดมุ่งโดยอาศัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพียงด้านหนึ่งหรือสองด้าน เช่น การสรรหาหรือการคัดเลือก หรือเลือกจุดมุ่งหมายกว้างๆ เช่น การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น **ประการสุดท้าย** จำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ต้องคาดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การแข่งขัน กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์จึงได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหาและการปฏิบัติงานของบุคลากรและมุ่งไป

ที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับกลยุทธ์องค์กร

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 107- 113) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ใน 5 ประเด็น คือ

- 1) เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม
- 2) ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 3) กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์
- 4) การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และ
- 5) การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นความมุ่งมั่นขององค์กรในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม (Overall HR Strategy) จะเป็นสิ่งที่องค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือขั้นตอนในการพัฒนาดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการระดับสูงใน 3 ลักษณะ

1.1 การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High-Performance Management) เป้าหมายนี้มุ่งให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในระดับสูง โดยผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพและการบริการ

1.2 การจัดการโดยการมีส่วนร่วมระดับสูง (High-Involvement) เป้าหมายนี้มุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในการมีส่วนร่วมสูง ทั้งในงานและกิจกรรมขององค์กร ด้วยการรับฟังความต้องการของบุคลากร การสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร การสร้างบรรยากาศระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง

1.3 การจัดการเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง (High-Commitment Management) เป้าหมายนี้มุ่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร การให้งานที่ท้าทาย การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร การลดหรือยกเลิกลำดับขั้นที่แสดงสถานภาพให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคลากร โดยสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและต่อองค์กรในระดับสูง

2. ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากการที่องค์กรได้มีการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ แล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังประกอบไปด้วย

2.1 สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต้องการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร หรือมีทักษะ

ในการจัดการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะดังกล่าวผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางเพื่อการออกแบบและสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการกับความสามารถหลักของบุคลากรและองค์กร

2.2 สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competencies) ได้แก่ การจัดการความรู้และความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานทางวิชาชีพในการดำเนินการกิจหรือหน้าที่พื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาการคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะหากผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินการกิจพื้นฐานต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ถือได้ว่าไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้

2.3 ความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Efficiency) เกี่ยวข้องกับการจัดการและดำเนินงานของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เงินและเวลา โดยคำนึงถึงผลลัพธ์และต้นทุน

2.4 ผลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Outcomes) คือ ความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Capabilities) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

3. กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์

ดังที่กล่าวมาแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการสำคัญที่จะทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยกลยุทธ์ทั่วไปด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การใช้ ประโยชน์ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

3.1 การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางในการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการตัดสินใจในการดำเนินการ

3.2 การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High – Performance Management) เป็นกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาและการนำเอาระบบมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงไปปฏิบัติใช้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ องค์กรมีผลงานที่ดีและสูงขึ้น

3.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นกลยุทธ์การส่งเสริมและ สร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น มีทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนิน องค์กรอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อสังคมและสภาพแวดล้อม

3.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นกลยุทธ์หรือโปรแกรมที่ออกแบบขึ้น โดยการวางแผน พัฒนา และการปฏิบัติให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ความผูกพันในงาน (Engagement) เป็นกลยุทธ์หรือนโยบายที่ออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาและ การนำไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรในการทำงานและองค์กร

3.6 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกลยุทธ์ในการสร้าง ได้มีการเก็บรักษา และการถ่ายโอนและใช้ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และผลการ ปฏิบัติงาน

3.7 การจัดหาบุคลากร (Resourcing) เป็นกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพสูง เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

3.8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง (Talent Management) เป็นกลยุทธ์หรือ วิธีการที่องค์กรจะจัดการกับการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เพื่อให้องค์กรมีความ ได้เปรียบ ทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จ

3.9 การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นกลยุทธ์ในการสร้าง สภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.10 การให้รางวัล (Reward) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนานโยบายและการดำเนินการด้านการให้ รางวัลกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน การดำเนินงานในระยะยาว

สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศพบว่า กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านที่นิยมนำมาใช้ใน องค์กรปัจจุบัน โดยเรียงลำดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. กลยุทธ์การจัดการความรู้
3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง
4. กลยุทธ์ความผูกพันในงาน
5. กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านที่คาดว่าจะนำมาใช้ในองค์กรในอนาคตอีก 3 – 5 ปี ข้างหน้า สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ คือ

1. กลยุทธ์ทุนมนุษย์
2. กลยุทธ์ความผูกพันในงานของบุคลากร
3. กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. กลยุทธ์การจัดการความรู้
5. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง

4. การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของ องค์กรกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในทางเลือก

ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เกิดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

- 4.1 สร้างแนวทางการร่วมมือจากทุกคนและทุกส่วนงานภายในองค์กร
- 4.2 การแสดงให้เห็นภาพที่ต้องการในอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในขอบเขตกลยุทธ์ที่องค์กรสนใจ
- 4.3 มีความเข้าใจในศักยภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถระบุถึงช่องว่างที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต
- 4.4 การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่ได้จัดทำจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 4.5 การให้ความสำคัญกับระบบที่เป็นพลวัต (มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ในสิ่งที่จะเกิดในอนาคต
- 4.6 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น กลยุทธ์ที่ได้จัดทำต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารหรือทีมงาน และต้องระบุเป้าหมายตลอดจนตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจน

5. การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

เนื่องจากกลยุทธ์นั้นเป็นนามธรรม ดังนั้นกลยุทธ์จึงต้องมีความชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามทิศทางขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักจะเกิดปัญหาหรืออาจเรียกได้ว่า เป็นช่องว่าง (Gap) ขึ้นระหว่างกลยุทธ์ที่ได้จัดทำกับความเป็นจริงในการนำไปปฏิบัติใช้ ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ช่องว่างดังกล่าวอาจเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกัน หรือความไม่เข้าใจของบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- 5.1 มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นและความต้องการอย่างจริงจัง โดยอาจใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อบอกถึงความจำเป็นและความต้องการขององค์กร
- 5.2 มีการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร โดยสื่อสารถึงความคาดหวังจากการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทราบเหตุผลของการใช้กลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามกลยุทธ์
- 5.3 ต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ
- 5.4 มีการประเมินหรือแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น อันอาจเกิดจากการขาดทรัพยากร การขาดความร่วมมือ รวมทั้งกระบวนการสนับสนุน เป็นต้น
- 5.5 มีการเตรียมแผนปฏิบัติการ ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลา การมีส่วนร่วม การสื่อสารและวิธีการติดตาม
- 5.6 การนำโครงการหรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า ตลอดจนปรับปรุงกลยุทธ์ตามความจำเป็น

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนั้น สรุปได้ว่า ในอนาคตทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออีกกระบวนการหนึ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในด้านความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์เพราะเป็นยุคที่เข้าสู่การแข่งขันอย่างเข้มข้น ใครคือผู้ได้ ใครหยุดอยู่กับที่ต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงหรือหยุดดำเนินการไปเลย การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของการบริหารและบริการองค์กรนั้นไม่เพียงเน้นผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แม้แต่ผู้บริหารก็ต้องพร้อมสามารถทั้งด้านความรู้แนวคิดมองกาลไกลเกี่ยวกับบริหารเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแต่อย่าลืมการยืดหยุ่นในกลยุทธ์แต่ถึงอย่างไรก็ตามการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องประกอบด้วยเป้าหมายของกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสามารถที่จะนำกลยุทธ์นั้นลงไปสู่การปฏิบัติได้จริง ตามที่วิเคราะห์แล้วตามพันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านขบวนการวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT จึงจะสามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญขององค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ อันถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันหรือในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นที่จะสร้างมูลค่าจากทุนมนุษย์ “ซึ่งมีความหมายรวมไปถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ของกำลังคนในองค์กร สมรรถนะถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญและได้รับการนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่รวมทั้งในอนาคตด้วยที่จะช่วยให้การสรรหาการคัดเลือกบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเพื่อสร้างผลงานอันเป็นที่คาดหวัง ช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ตรงกับความจำเป็น สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสืบทอดตำแหน่งมีความราบรื่นและบุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะจึงหมายถึง การนำกรอบหรือตัวแผนสมรรถนะมาใช้สำหรับการดำเนินการและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย ลักษณะความสำคัญและรูปแบบของสมรรถนะ

แม้ว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาจะนำแนวคิดในการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มานานแล้ว แต่ในประเทศไทยยังไม่ค่อยจะกล่าวถึงเรื่องนี้มากนัก จึงทำให้นักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความหรือคำนิยามตรงกับคำว่า “Competency” แตกต่างกันไป เพื่อให้เห็นความแตกต่างของแนวคิด ความหมายจึงขออ้างอิงนักวิชาการ ดังนี้

สุรพงษ์ มาลี (2553 : 10 – 16) ได้กล่าวถึงความหมายคุณลักษณะความสำคัญและรูปแบบของสมรรถนะไว้ ดังนี้

คำว่า Competency เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มักเข้าใจไม่ตรงกัน และในภาษาไทยก็มีผู้ให้ความหมายของคำไว้แตกต่างกันไป เช่น จิตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (The State or Quality of Being Properly of Well Qualified) อย่างไรก็ตาม คำนิยามนี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการวัดและประเมินสมรรถนะ จึงมักไม่ค่อยถูกอ้างอิงถึงมากนัก

คำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงถึงบ่อยที่สุดคือคำนิยามของ Spencer and Spencer ซึ่งกล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น”

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สิ่ง जिждว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2. ทักษะต่างๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนิเทศฯ ให้คนไข้ไม่รู้สึกรบกวนของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

4. ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือการยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5. อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

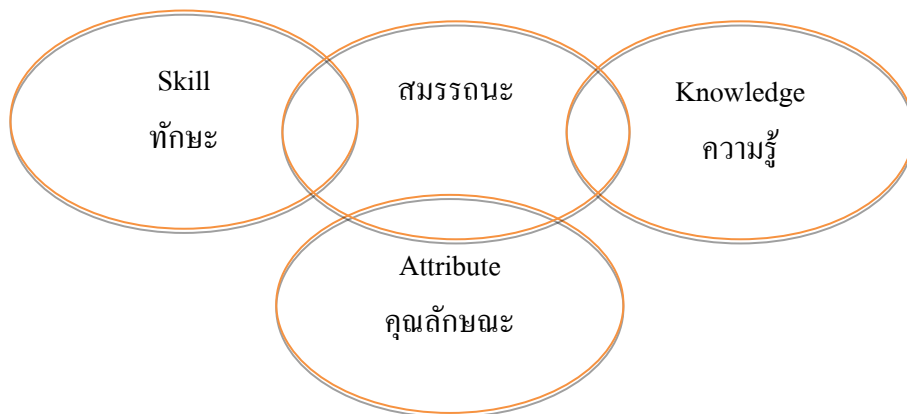
6. แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น ดังภาพประกอบที่

	องค์ความรู้ (Knowledge) ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ
	ทักษะต่างๆ (Skill) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ
	บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น
	ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน
	อุปนิสัย (Traits) ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติ	

ภาพประกอบที่ 9.3 ภาพภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ

ที่มา : สุระพงษ์ มาลี (2553:11)

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติไม่จัดว่าเป็นสมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ดังภาพประกอบที่ 9.4



ภาพประกอบที่ 9.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ที่มา : สุระพงษ์ มาลี (2553 : 14)

รูปแบบของสมรรถนะ สุระพงษ์ มาลี กล่าวว่า หากยึดค่านิยมของศาสตราจารย์ McClelland หรือของ Spencer and Spencer ก็ดี จะพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของค่านิยมก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) กล่าว คือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น บริษัทที่ปรึกษา McBer จึงแบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่สามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือ

มาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

2. สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

การจัดประเภทของงานสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนก มีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด ซึ่งสามารถจัดแบ่งกลุ่มได้ตามลักษณะของงานและระดับชั้น ในองค์กร ดังนี้

การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กรอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางเทคนิค คือ

1. สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้งานปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจแบ่งย่อยออกเป็น (1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และ (2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-Related Functional/Technical Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นกำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์กร

ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงาน หรือช่วงชั้นขององค์กรด้วย โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

ตารางที่ 9.1 การจำแนกรูปแบบและระดับของสมรรถนะการตลาด

ประเภท/ระดับของสมรรถนะ	ตัวอย่างสมรรถนะ
สมรรถนะหลัก	1. ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร 2. การวางแผน 3. การทำงานเป็นทีม
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	1. การมีจิตบริการ 2. การเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน	1. ความรู้ด้านการวิจัยตลาด 2. ทักษะด้านการใช้แบบจำลองทางการตลาด

ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553 : 16)

มานิต สุทธสกุล (2557 : 6-10, 19) ได้กล่าวถึง ความหมายลักษณะความสำคัญและรูปแบบของสมรรถนะไว้ว่า ความหมายของ “สมรรถนะ” ตามที่ แมคเคลิลแลนด (David C. McClelland) ระบุไว้ว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลต่อการทำงาน ในระดับที่เหนือกว่าปกติ และสามารถวัดตามข้อพิจารณาที่ใช้อ้างอิงได้” หรืออาจแปลให้เข้าใจง่ายขึ้นตามหลักภาษาไทยว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง หรือในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเป็นผลให้มีประสิทธิภาพมากกว่าหรือระดับที่เหนือกว่า โดยมีข้อพิจารณาที่สามารถวัดหรืออ้างอิงได้”

นอกจากนี้ แมคเคลิลแลนด ยังได้ให้รายละเอียดของคำศัพท์สำคัญต่างๆ ข้างต้นไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying Characteristics) หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่อยู่ลึกลงไป และมีอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่มีอยู่ในบุคลิกภาพของตัวบุคคลอย่างคงเส้นคงวา แสดงให้เห็นได้ผ่านแนวทางการปฏิบัติ แนวทางในการคิด หรือพฤติกรรมของตัวบุคคลนั้น ซึ่งมีต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และเกิดขึ้นดำรงอยู่ในช่วงเวลานานพอสมควร ทำให้สามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมในสถานการณ์และในเรื่องที่เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้อย่างกว้างขวาง คุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวอาจจำแนกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1.1 แรงจูงใจ (Motives) หรือ “สิ่งที่คนมักจะคำนึงถึงหรือต้องการอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสาเหตุของการกระทำ แรงจูงใจอาจเป็นแรงผลักดัน ตัวชี้นำ หรือเงื่อนไขในการเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่มีต่อการกระทำหรือเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติอื่นๆ” เช่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเองมีความรับผิดชอบของตนเองที่มุ่งบรรลุความสำเร็จเป้าหมายนั้น และใช้ประโยชน์จากผลย้อนกลับที่ได้รับเพื่อดำเนินการให้ดียิ่งๆ ขึ้นเสมอ

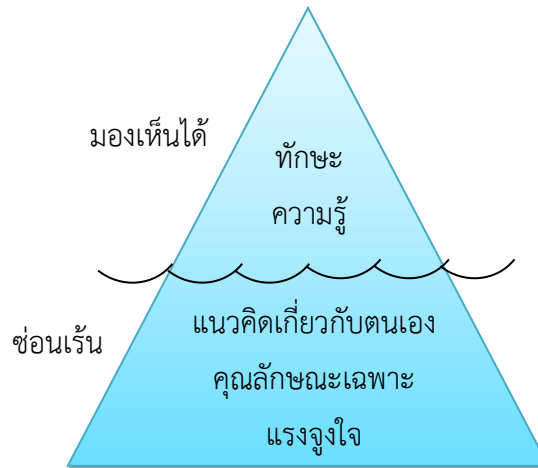
1.2 คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือ “คุณลักษณะทางกายภาพ และปฏิกิริยาที่มีต่อสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเกิดขึ้นอย่างค่อนข้างสอดคล้องกันและแน่นอน” เช่น ความว่องไวในการมีปฏิกิริยา

ตอบสนองการมีสายตาดีเป็นสมรรถนะทางกายภาพ การควบคุมอารมณ์ตนเองได้ การคิดริเริ่มใหม่ เป็นสมรรถนะในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) หรือ “ทัศนคติ คุณค่า หรือจินตภาพเกี่ยวกับตนเอง หรือที่มีต่อตนเอง” เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ที่เชื่อว่าตนเป็นผู้มีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์ถือ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง บางคนอาจมีแรงจูงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือปฏิกิริยาที่คาดการณ์ไว้

1.4 ความรู้ (Knowledge) หรือ “สาระสำคัญเฉพาะด้านหรือข้อมูลข่าวสารเฉพาะที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่” เช่น ความรู้เกี่ยวกับการผ่าตัดเส้นประสาทในร่างกายมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ความรู้เป็นสมรรถนะ ที่ค่อนข้างซับซ้อนมาก คะแนนจากความรู้มักนำไปสู่ความล้มเหลวในการคาดการณ์ผลลัพธ์ในการทำงาน

1.5 ทักษะ (Skill) หรือ “ความสามารถในการดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ท่างกาย หรือทางจิตใจ” เช่น ทักษะของทันตแพทย์ในการใส่ฟันโดยไม่ไปทำลายเส้นประสาท ความสามารถของ โปรแกรมเมอร์ในการจัดระบบของรหัสลับเป็นหมื่นๆ รายการเข้าด้วยกัน ตามลำดับ และสมรรถนะพื้นฐาน ดังภาพประกอบที่ 9.5



ภาพประกอบที่ 9.5 แผนภาพแสดงคุณลักษณะของบุคคล ทั้งรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะ แสดงโดยอาศัยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : มานิต สุทธิสกุล (2557 : 7)

2. ความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล (Casually Related) หมายความว่าสมรรถนะเป็นสาเหตุ สำหรับหรือใช้ในการคาดการณ์พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ สมรรถนะจึงหมายถึงถึง “ความมุ่งมั่นตั้งใจ” หรือ Intent ซึ่งเป็นแรงผลักดันเฉพาะของแต่ละบุคคล (Trait Force) หรือแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งเป็นสาเหตุของการกระทำ (Action) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) พฤติกรรมหรือการกระทำ ใดๆ ที่ปราศจากความมุ่งมั่นตั้งใจจึงไม่อาจจะนับว่าเป็นสมรรถนะได้ เช่น การบริหารโดยเดินตรวจตราไป ทั่วๆ (Management by Walking Around) นั้น หากไม่ทราบว่า ผู้จัดการผู้นั้นเดินตรวจตราไปทั่วๆ เพื่ออะไร แล้วเราย่อมไม่อาจทราบได้ว่าเป็นการแสดงออกของสมรรถนะใดเพราะผู้จัดการผู้นั้นอาจจะกำลังเบื่อ เกิด

อาการขาเป็นเหน็บชา อาจติดตามคุณภาพการทำงาน หรือเพียงแต่ต้องการให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่มองเห็นตน
ก็ได้

3. สามารถวัดตามข้อพิจารณาที่ใช้อ้างอิงได้ (Criterion – Referenced) ข้อพิจารณาว่า “ใช้อ้างอิงได้”
นี้นับเป็นสาระสำคัญอีกคำหนึ่งตามคำนิยามของ “สมรรถนะ” คุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น ไม่อาจ
นับเป็นสมรรถนะได้หากไม่สามารถใช้ในการทำนายหรือคาดการณ์ได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งแมคคิลเลนดอร์อ้าง
ถึงคำกล่าวของนักจิตวิทยา วิลเลียมเจมส์ ที่กล่าวถึงกฎในทางวิทยาศาสตร์ไว้ว่า “ข้อแตกต่างที่ไม่ได้
ก่อให้เกิดความแตกต่างอะไรย่อมไม่อาจถือเป็นข้อแตกต่างได้” และอธิบายต่อว่าคุณลักษณะหรือคุณสมบัติ
ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานเป็นข้อแตกต่างได้” และอธิบายต่อว่าคุณลักษณะหรือ
คุณสมบัติที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงาน ไม่อาจนำมาใช้ในการประเมินบุคคลได้
โดยทั่วไปข้อพิจารณาที่นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ได้แก่

3.1 ผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) ซึ่งอาจอธิบายด้วยค่าทางสถิติที่ต่าง
จากคะแนนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 1 หรือพิจารณาอย่างหายๆ อาจ ไม่ได้
ผู้สามารถบรรลุผลสำเร็จเป็นอันดับแรกของคน 10 คน สถานการณ์เดียวกัน

3.2 ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance) ซึ่งถือเป็นประสิทธิภาพใน
ระดับที่น้อยที่สุดของการทำงานเท่าที่จะยอมรับได้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่น้อย
กว่านี้จึงไม่อาจถือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะได้

ความสำคัญของสมรรถนะ มานิต สุทศสกุล ได้กล่าวถึงลักษณะความสำคัญของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. จะช่วยให้สามารถคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าได้ว่า ผู้ที่มีความรู้และทักษะตามหลักสมรรถนะ
เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าหรือเป็นผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงานหรือในชีวิตการทำงานนั้นๆ
ได้

2. ช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและเลือกสรร พัฒนา หรือเสริมสร้างคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่
พึงประสงค์ของบุคคล โดยเฉพาะความตรงกรณีตามความต้องการขององค์กรหรือลักษณะงาน ตลอดจน
สมรรถนะระดับความแตกต่างของการมีกับการไม่มีสมรรถนะของบุคคลได้อย่างแท้จริง

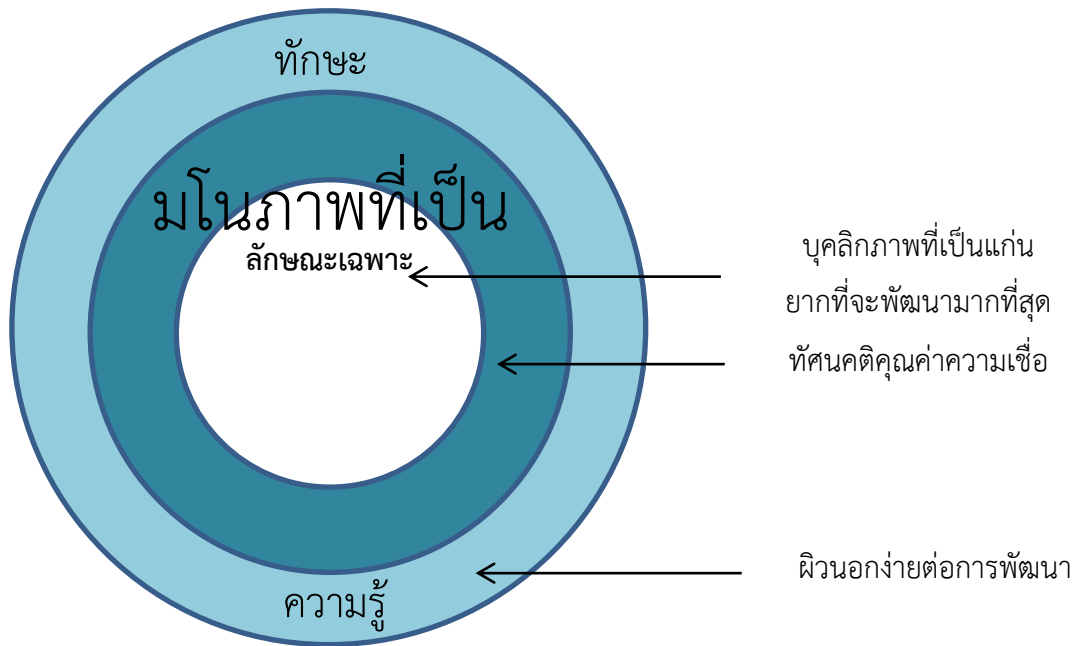
3. สมรรถนะเป็นหลักฐานอ้างอิงและเป็นข้อมูลข่าวสารพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล
การบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ที่เป็นรูปธรรม และช่วยให้เป็นที่ยอมรับ
ได้มากกว่าการคำนึงถึงเพียงคุณวุฒิ การศึกษา สถาบันการศึกษา และระยะเวลาหรือประสบการณ์การ
ปฏิบัติงาน

4. สมรรถนะเป็นข้อมูลข่าวสารและพื้นฐานสำหรับกิจกรรมและการดำเนินการบริหารงานบุคคล
อื่นๆ ตามแนวคิดและเทคนิคใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลหรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” อีกหลายๆ เรื่อง
เช่น การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารผลงาน เป็นต้น

5. “สมรรถนะ” หรือการประเมินสมรรถนะของบุคคลในการบริหารงานบุคคลขององค์การสามารถนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาในรายละเอียดประกอบการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้

ส่วนรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะ

ตามแผนภาพรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะอาจพิจารณาหรือจำแนกให้เห็น โดยอาศัยตัวแบบของภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ในภาพประกอบที่ 9.5 ข้างต้นแล้ว ยังอาจพิจารณาจำแนกสมรรถนะในฐานะที่เป็นเปลือกนอก (Surface) และที่เป็นแก่นของบุคลิกภาพ (Core Personality) ในภาพประกอบที่ 9.6



ภาพประกอบที่ 9.6 แผนภาพแสดงคุณลักษณะของบุคคลในฐานะที่เป็นเปลือกนอก (Surface) และที่เป็นแก่นของบุคลิกภาพ (Core Competency)

ที่มา : มานิต สุทศสกุล (2557 : 9)

ตามรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะที่พิจารณาโดยอาศัยตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง ในภาพประกอบที่ 9.5 จะเห็นได้ว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความรู้และทักษะเป็นสมรรถนะที่สามารถมองเห็นได้ และถือเป็นคุณลักษณะที่อยู่เปลือกนอกของคน ในขณะที่สมรรถนะที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะเฉพาะ และแรงจูงใจ เป็นคุณลักษณะที่ถูกซ่อนอยู่ลึกลงไปและถือเป็นแก่นของบุคลิกภาพ

สมรรถนะเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่เป็นเปลือกนอกของคนซึ่งสามารถพัฒนาได้ง่าย การใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการสามารถสร้างความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ในขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะและแรงจูงใจที่เป็นแก่นของบุคลิกภาพ

และอยู่ที่ฐานล่างของภูเขา น้ำแข็งจะประเมินและพัฒนาได้ยากมากกว่า การใช้วิธีการสรรหาและเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมจึงเป็นวิธีการที่คุ้มค่ามากที่สุด

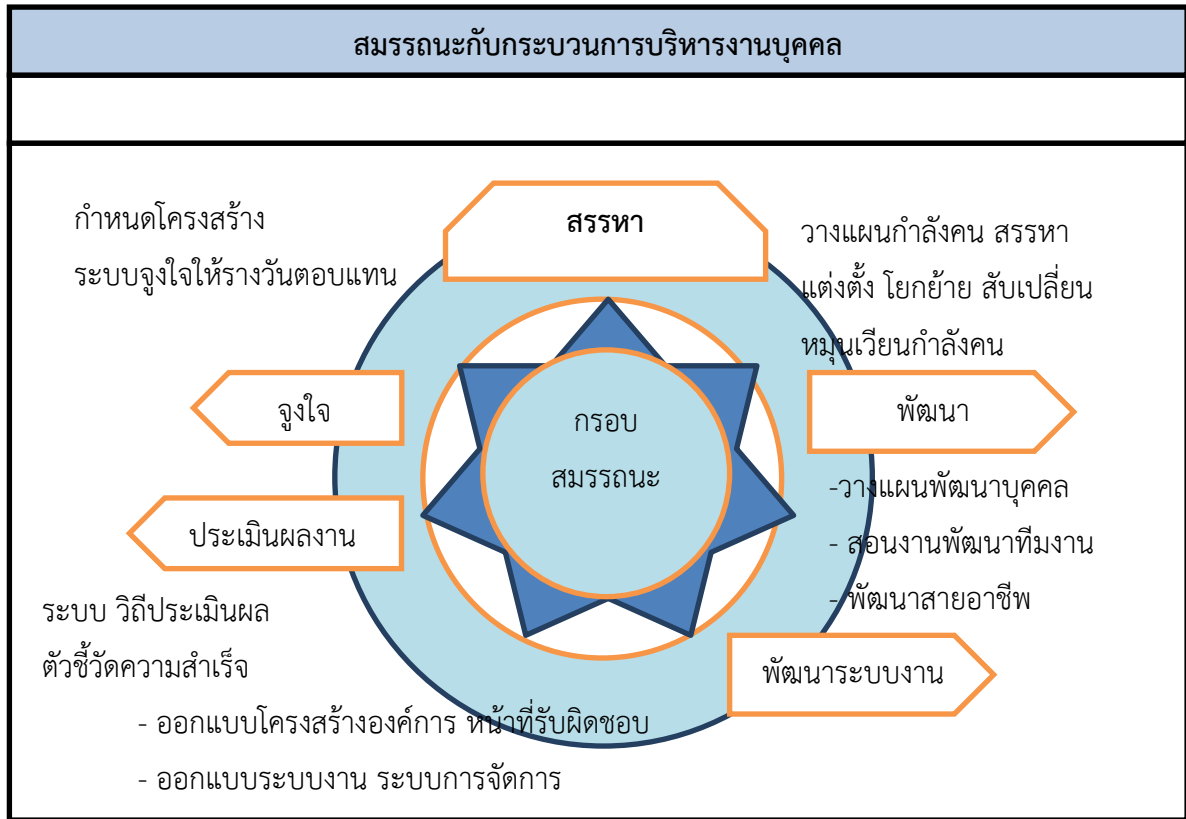
จากความหมายลักษณะความสำคัญและรูปแบบหรือระดับของสมรรถนะดั่งนักวิชาการกล่าวมานั้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานจึงมิใช่เพียงความรู้ ความสามารถ หรือทักษะเพียงเท่านั้น แต่สมรรถนะ คือ แรงผลักดันที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้สูงกว่า ดีกว่า คนอื่นๆ ที่มีตำแหน่งและหน้าที่ในระดับเดียวกัน จึงถือว่า มีความสำคัญต่อการกำหนดคุณลักษณะของบุคคลต่อความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานสามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ และสามารถที่จะแยกออกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคคล และสมรรถนะเชิงจำแนกเรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของสมรรถนะ

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรต้องการหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักของสมรรถนะ เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรทุกคนปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบของสมรรถนะที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรนั้นถือว่า ได้บริหารคน บริหารงาน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ยิ่งในอนาคตยิ่งจะต้องพิถีพิถันในการบริหารงานให้เกิดสมรรถนะ เพราะเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน และเป็นยุคที่ต้องมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อเอาตัวรอดหรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐมิใช่เป็นตามคำพูดของบุคคลบางคนว่า “ข้าราชการไทยทำงานเช้าชามเย็นชาม” ตัวอย่างนี้รัฐบาลขาดทุนประเทศไม่พัฒนา ไม่เจริญอย่างแน่นอน ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องปรับแนวคิดปรับเทคนิควิธีการที่ทำให้การทำงาน การบริการงานภาครัฐสัมฤทธิ์ผลสร้างความเจริญอกงามให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของหลักสมรรถนะ มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สุรพงษ์ มาลี (2553 : 24-25, 28 – 29) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยไว้ดังนี้

สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญและได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ หากองค์กรสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้ก็จะช่วยให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสร้างผลงานหรือผลงานที่มีคุณภาพสูง สามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การสืบทอดตำแหน่งมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดสมรรถนะ (Competency Based HRM) จึงหมายถึง การนำกรอบหรือตัวแบบสมรรถนะมาใช้สำหรับการดำเนินการและการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่แสดงในภาพประกอบที่ 9.7



ภาพประกอบที่ 9.7 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553 : 24)

การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่างานๆ หนึ่งต้องการความรู้ความสามารถใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกจ้างคนที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ ในการทำงานหรือสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ขณะเดียวกัน ก็จะช่วยลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเกิดจากการที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ สมรรถนะ ยังช่วยให้การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรเป็นระบบมากขึ้น รวมทั้งองค์กรหรือฝ่ายบริหารยังสามารถแยกแยะได้ว่าสมรรถนะใดที่พัฒนาได้ง่ายหรือยาก

2. ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะจะช่วยให้เน้นทักษะ ความรู้และคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และที่สำคัญจะช่วยให้โครงการและมาตรการในการอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความประสานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้เป็นฐานสำหรับการอบรมและพัฒนาจะทำให้การใช้ทรัพยากร เช่น เงินและเวลาในการพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ สมรรถนะยังอาจใช้เป็นกรอบสำหรับการสอนงานและการใช้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาผลงานด้วย

3. ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนว่า บุคลากรควรได้รับการประเมินและติดตามผลด้วยเกณฑ์อะไร ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถพูดคุยกันเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ เพราะสมรรถนะจะเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

4. ในด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่วางลงนั้นต้องใช้ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่งเพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาดไปหรือไม่เพียงพอ นอกจากนี้ สมรรถนะยังจะเป็นตัวชี้ว่าองค์กรมีบุคลากรซึ่งมีขีดความสามารถในการทำงานสูงอย่างไร

ส่วนกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงเปรียบเทียบกับเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

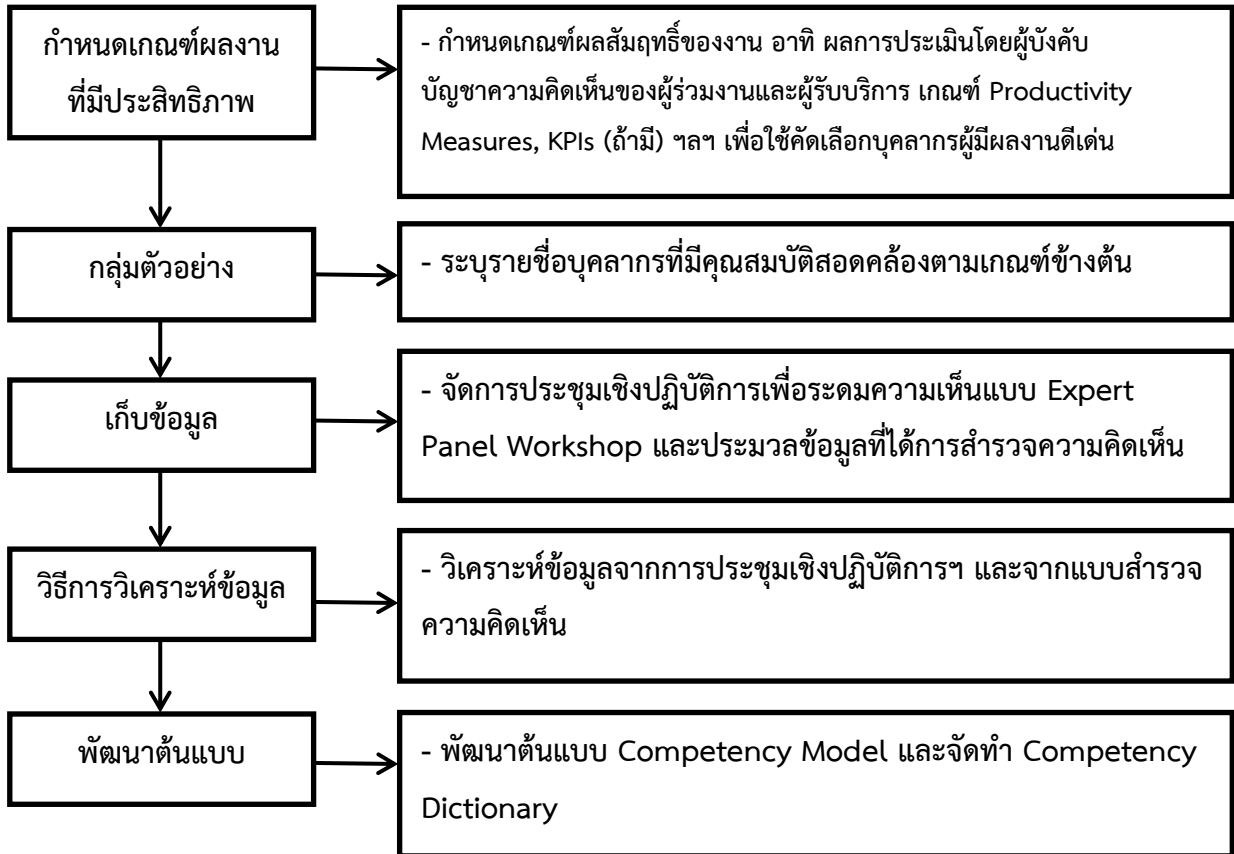
1.2 บริการที่ดี (Service Mind-SERV) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ขั้นตอนในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย



ภาพประกอบที่ 9.8 กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย
ที่มา : สุรพงษ์ มาลี (2553: 30)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานและมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ .

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถาม โดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสน้ำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Reactiveness-PROAC) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของคนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.15 คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

มานิต สุทธิสกุล (2557 : 21 – 26) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักสมรรถนะไว้ว่า การจะนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะหรือการเสริมสร้างสมรรถนะของมนุษย์ในการบริหารงานมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ จำเป็นต้องมีการพิจารณาและดำเนินการในกิจกรรมสำคัญๆ ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่องค์กรหรือผู้รับผิดชอบโดยตรงจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ และการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะอย่างถ่องแท้ โดยเฉพาะการเผยแพร่ ขยายความคิดและแสวงหาความเห็นพ้องในระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ และผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางก่อนที่จะวางแผนและดำเนินการ โครงการจัดวางระบบและวิธีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ รวมทั้งแนวทางการเสริมสร้างหลักสมรรถนะในองค์กรเป็นขั้นเป็นตอน

2. ขั้นการกำหนดสมรรถนะ วัตถุประสงค์สำคัญหรือเป้าหมายของหลักสมรรถนะ คือ การค้นหาคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่บ่งชี้และคาดการณ์ได้ว่าผู้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ผู้มีผลงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมการทำงานที่เหนือกว่าปกติอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถวัดได้ ดังนั้น ก่อนที่จะกำหนดว่าอะไรคือสมรรถนะที่ต้องการ โดยเฉพาะการตรวจสอบทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างครอบคลุม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดแผนที่สมรรถนะ (Competency Mapping)

2.1 สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) คือ คุณลักษณะที่เป็นผลประโยชน์ หรือข้อได้เปรียบขององค์การและบุคลากรในภาพรวม สมรรถนะขององค์การดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยตรง และมีส่วนสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไป สมรรถนะขององค์การอาจก่อให้เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานตาม ขั้นตอน หรือระบบระเบียบต่างๆ ภายในองค์การ หรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่บรรลุสัมฤทธิ์ผลในธำรง รักษาองค์การให้อยู่รอดได้ ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือสมรรถนะที่เป็นแก่น เป็นสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะหลักถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญเป็นพื้นฐาน และมีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับคุณลักษณะอื่นๆ ทั้งหมด โดยเฉพาะเป็นสมรรถนะที่ สมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การทุกคนจะต้องมี ไม่ว่าจะเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเป็นผู้ ปฏิบัติลักษณะงานใดก็ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักคือสมรรถนะที่สมาชิกทุกๆ คนขององค์การ จะขาดเสียมิได้เลย

2.3 สมรรถนะของแต่ละลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน (Functional Competency) เป็น คุณลักษณะที่สำคัญ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นหรือใช้ในการคาดการณ์ได้ว่าการมีสมรรถนะนั้นๆ จะเป็นผู้มี พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าของแต่ละลักษณะงานหรือ ตำแหน่งงาน หรือมีความเหนือกว่าผู้อื่นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

3. ขึ้นกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน Spencer Jr. & Spencer เสนอ ว่า มีแนวทางในการศึกษาและออกแบบสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แนวทางใหญ่ๆ คือ การออกแบบ การศึกษาแบบดั้งเดิม โดยการใช้ตัวอย่างข้อพิจารณา (The classic study design using criterion Samples) การ ออกแบบการศึกษาแบบย่อโดยการใช้การอภิปรายร่วมกันโดยผู้เชี่ยวชาญ (A short study design using expert panels) และการศึกษาจากผู้ดำรงตำแหน่งเพียงคนเดียวกับงานในอนาคต

4. ขึ้นการประเมินสมรรถนะ เมื่อมีตัวแบบสมรรถนะ (Competency model) ซึ่งมีการพัฒนาตาม ขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังกล่าวขั้นต้นแล้ว การดำเนินการประเมินสมรรถนะในทางปฏิบัติ องค์การ จะต้องจัดวางระบบและวิธีการประเมิน กำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินและการทบทวนผล การประเมิน โดยเฉพาะการจัดทำคู่มือรายละเอียดในการประเมินสมรรถนะที่ชัดเจนสำหรับการนำหลัก สมรรถนะนำไปใช้ในการดำเนินงานบริหารงานบุคคล เช่น การระบุคำนิยามสมรรถนะที่เห็นได้อย่างชัดเจน ว่าเป็นสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตที่เหนือกว่าระดับปกติ การระบุจำนวน ระดับหรืออันดับของแต่ละสมรรถนะและคำนิยามของแต่ละระดับหรืออันดับ ทั้งในระดับที่เหนือกว่าปกติ ระดับปกติ และระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ยอมรับได้

จากที่นักวิชาการกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของสมรรถนะนั้น สรุปได้ว่า การ บริหารงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต ความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ของ องค์การนั้น ต้องการให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยมกว่า

องค์กรอื่น หน่วยงานอื่น นั่นคือ องค์กรนั้นจะต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ สมรรถนะระดับพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลักที่ทุกคนจะต้องมีรวมทั้งสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่สมรรถนะมิได้เกิดแก่บุคคล ทุกคน จะเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละคน ความรู้และทักษะของบุคคลนั้นที่จะก่อให้เกิดแรงผลักดันที่เรียกว่า สมรรถนะที่มีความมุ่งมั่นจะทำงานให้ดีกว่าปกติ ดังนั้นแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องสรรหาคัดเลือกอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งด้านร่างกายจิตใจให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นๆ ให้ดีกว่าหรือดีเยี่ยมที่จะเป็นผลดีต่อองค์กร

9.5 สรุป

ในบทนี้ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในอนาคตเป็นการมองถึงการบริหารองค์กรในอนาคตดังที่ทราบกันอยู่แล้ว โลกปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ ด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งทางด้านดินฟ้าอากาศ ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดวิสัยทัศน์ ทักษะ โดยเฉพาะนักบริหารผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านดังที่กล่าวมานั้น เมื่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปในทางที่ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษมีทักษะมีประสบการณ์เป็นเลิศเพื่อนำเข้าสู่องค์กรที่จะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเบื้องต้น คือ สถาบันการศึกษา หน่วยงานพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรมาสนองความต้องการขององค์กร แต่นั่นมิใช่หมายความว่า จะเพียงแต่เสริมสร้างความรู้ความเฉลียวฉลาด ทักษะและความเจริญองงามทางด้านร่างกายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้น คือ การหล่อหลอมกล่อมเกลาจิตใจให้บุคคลเหล่านั้น มีความรู้สึกสำนึกรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์ผลงานในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างรับผิดชอบอย่างยั่งยืน เช่น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดคุณภาพขององค์กร การบริหารเปรียบเทียบและความสอดคล้องต้องการของจุดมุ่งหมาย ดังนั้น การกำหนดการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อเป็นไปในการรองรับทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงที่จะผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายดีกว่าองค์กรอื่นๆ