

บทที่ 3

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานการให้คำปรึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา โรงพยาบาล บี. แคร์ เมดิคอล เซ็นเตอร์ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ค้นคว้า ศึกษาทฤษฎีตลอดจนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง จากตำราทางวิชาการ เอกสาร บทความ อินเทอร์เน็ต และแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานตลอดจนเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษา ดังนี้

- 3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM)
 - 3.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
 - 3.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)
- 3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยอิงแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach)
 - 3.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะ (Competency)
 - 3.2.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)
 - 3.2.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 3.2.4 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)
 - 3.2.5 การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)
 - 3.2.6 การจัดเทียบสมรรถนะ (Competency Mapping)
 - 3.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM)
 - 3.2.8 งานวางแผนกำลังคน และงานสรรหาและคัดเลือกเชิงสมรรถนะ
 - 3.2.9 งานพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ
 - 3.2.10 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ
 - 3.2.11 ระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ
- 3.3 กรณีศึกษา : ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงพยาบาล

3.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM)

3.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

สุพานี สฤกษ์วานิช (2544) และ สมยศ นาวิการ (2545) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าหมายถึง กระบวนการบริหารองค์การ โดยการกำหนดทิศทางระยะยาว การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ สอดคล้องกับ วิทยา ด้านดำรงกุล (2546, น.150-151) และ Shermerhorn (2005, p.220) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติกรกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Implementation) เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และนำ้องค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยเป็นการมองไปข้างหน้า ทำความเข้าใจ้องค์การและสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดตำแหน่งของ้องค์การที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีความสำคัญ คือ

- ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในเชิงรุก (Proactive) มากขึ้นโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น และสามารถใช้จุดแข็งของ้องค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าคู่แข่ง
- ช่วยให้ทิศทางแก่บุคลากรใน้องค์การได้รู้ว่าจะใช้ความพยายามไปที่ตรงไหน รวมทั้งทำให้ความต้องการการคิดค้นสิ่งใหม่เด่นชัดขึ้นมาได้อีกด้วย
- ช่วยระบุและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่างๆ และรักษาข้อได้เปรียบเหล่านี้ไว้กับ้องค์การ
- ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการตัดสินใจที่เน้นการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพแวดล้อมซึ่งเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรโดยส่วนรวม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (สุพานี สฤษฐวานิช , 2544) คือ

- (1) เป็นการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรในระยะยาว
- (2) เป็นการตัดสินใจในการเลือกและกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวม
- (3) เป็นการตัดสินใจเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร
- (4) เป็นการตัดสินใจในแนวทางหลักที่เกี่ยวข้องกับการผูกพันการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างเกี่ยวพันกันเป็นหนึ่งเดียวและต่อเนื่องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- (5) เป็นการตัดสินใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาโอกาสที่เปิดให้และแสวงหาอย่างไม่ย่อท้อ

ตารางที่ 3.1

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการดำเนินงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	การบริหารดำเนินงาน (Operational Management)
<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน • สถานการณ์ไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอนสูง • มีความซับซ้อนมาก • เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร • มีผลกระทบกับระบบพื้นฐานขององค์กร • ผูกพันระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ • ทำเป็นประจำ สม่ำเสมอ • มักมีความซับซ้อนน้อย • เน้นกระบวนการดำเนินการ • มีผลกระทบเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง • ผูกพันระยะสั้น

ที่มา: [Http://www.utcc.ac.th/ceomba/Dr_ekachai/Process/Strategic_Managemen](http://www.utcc.ac.th/ceomba/Dr_ekachai/Process/Strategic_Managemen)

[Process.pdf](#) สืบค้นเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2551

กระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ

(1) **การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ได้แก่

(1.1) **กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)**

วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม

พันธกิจ เป็นการบอกว่าองค์กรทำธุรกิจอะไร และมีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ซึ่งจะกระทำเมื่อสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดพันธกิจ ควรประกอบด้วย

- ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายความถึง กิจกรรมของธุรกิจ เช่น การผลิต การขายหรือการบริการ

- ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย

- ความต้องการที่ลูกค้าต้องการสนองตอบ

- พื้นที่การขายหรือให้บริการ

- ทักษะ ความรู้ และความสามารถเฉพาะ (Distinctive Competencies) ที่ต้องใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

- ค่านิยมหรือความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะให้แนวทางแก่พฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กร

- ผลประโยชน์ที่ตอบสนองต่อกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholders) ซึ่งมีความสำคัญและมีผลกระทบที่ธุรกิจควรต้องคำนึงถึงเช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า

- สะท้อนให้เห็นถึงเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน ล้าหน้าไปจากสภาพปัจจุบันขององค์กร เช่นจะเป็นโรงพยาบาลอันดับ 1 ของประเทศในเรื่องแม่และเด็ก ซึ่งองค์กรก็จะมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทรัพยากรใหม่ๆ (New Resource) หรือสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) เพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านี้

ทั้งนี้ วิทยาลัยฯ และพันธกิจนี้ ควรกำหนดเป็นข้อความที่ชัดเจนและกระชับเพื่อสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กรได้รับรู้และทราบทิศทาง เป้าหมายและนโยบายหลักขององค์กร และสามารถทุ่มเทการทำงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างที่องค์กรต้องการได้ รวมถึงยังสามารถสื่อสารกับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าและนักลงทุน ได้ทราบถึงสินค้า เป้าหมายและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ได้ให้กับองค์กรได้ (สุพานี สุฤษฏีวานิช , 2544, น.26)

(1.2) กำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objective) หรือ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

คือ การกำหนดผลสำเร็จที่องค์กรต้องการในอนาคต และเป็นเครื่องวัดผลความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย โดยควรจะต้องสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์กร (Major Stakeholders) โดยเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

Peter F. Drucker (อ้างถึงใน สุพานี สุฤษฏีวานิช , 2544 น. 27; สมยศ นาวิการ , 2549, น.854; Shermerhorn ,2005) เสนอว่า องค์กรควรกำหนดเป้าหมายหลักในหลายๆ ด้านที่สำคัญ (Key Result Areas) ที่กระทบต่อผลการดำเนินงานและการอยู่รอดขององค์กร เพื่อจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว โดย สุพานี สุฤษฏีวานิช (2545) และ สมยศ นาวิการ (2549) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่ควรกำหนด ประกอบด้วย

- ด้านผลกำไร กำหนดเรื่องระดับของกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรต่อหุ้น และอัตรากำไรต่อยอดขาย
- ด้านการตลาด กำหนดเรื่องยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ส่วนครองตลาด
- ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ กำหนดเรื่องการสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพ ราคา และความสะดวกรวดเร็วย่างต่างๆ ที่จะให้แก่ลูกค้า
- ด้านประสิทธิภาพ กำหนดเรื่องอัตราส่วนของปัจจัยการผลิต ต้นทุนต่อหน่วย
- ด้านนวัตกรรม กำหนดเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด
- ด้านสถานะทางการเงินและทรัพย์สินอื่นๆ กำหนดเรื่องสภาพคล่อง อัตราโครงสร้างเงินทุน อัตราส่วนเงินทุนต่างๆ เป็นต้น
- ด้านผู้บริหาร กำหนดเรื่องการพัฒนาปฏิบัติงานและการเพิ่มพูนความสามารถของผู้บริหาร

- ด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเรื่องด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เป็นต้น
- ด้านสังคม กำหนดเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรในฐานะสมาชิกที่ดีของสังคม

โดยวัตถุประสงค์ที่ดี ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ

- มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน (Specific)
- สามารถวัดได้ (Measurable) เช่น มีการกำหนดตัวเลขที่ชัดเจน
- สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Attainable)
- ทำทนายแต่สามารถบรรลุได้ หรืออยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Realistic)
- ระบุระยะเวลาที่ต้องบรรลุอย่างชัดเจน (Time Specific)

(1.3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Analysis) เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า SWOT Analysis ได้แก่

การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal Assessment) จะช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าใจในทรัพยากรและขีดความสามารถที่องค์กรมี หรือสิ่งที่ยังบกพร่องต้องแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม โดยเน้นการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีทรัพยากรและความสามารถที่จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ โดยมีแนวทางหลักในการวิเคราะห์ได้แก่

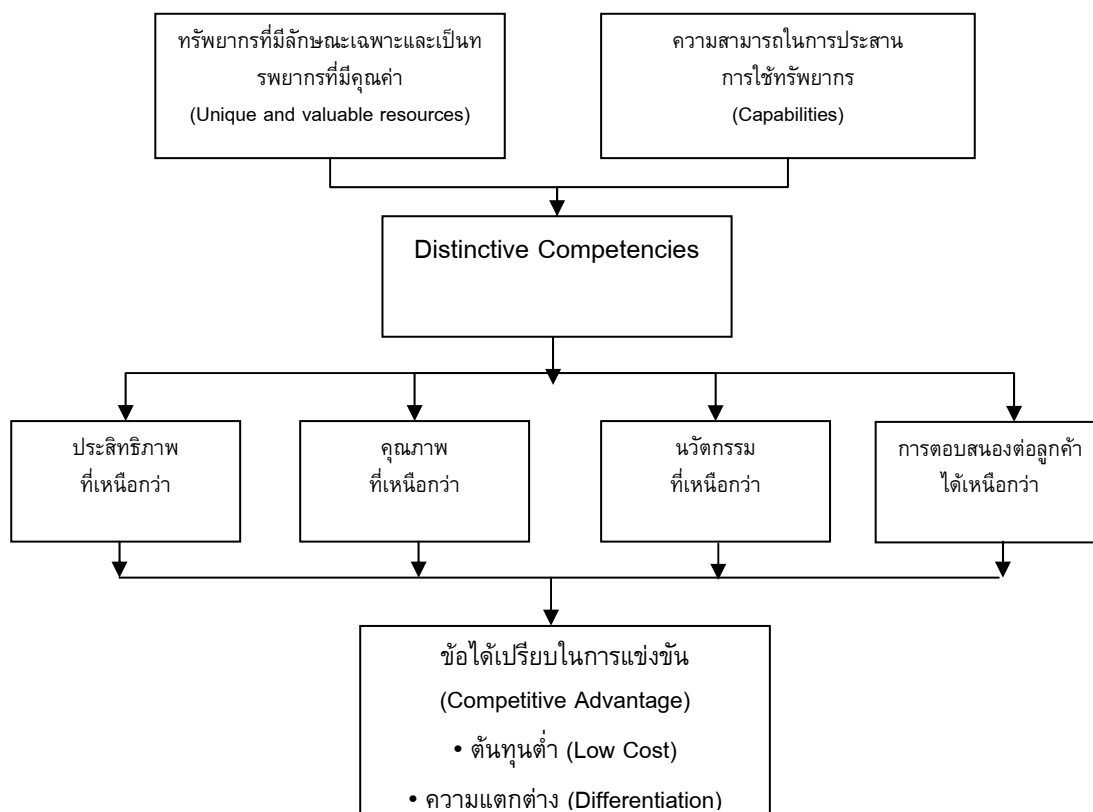
- การวิเคราะห์กิจกรรมในการสร้างมูลค่าเชื่อมโยงให้กับกิจการ (Value Chain Analysis) ซึ่งต้องวิเคราะห์ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนว่าสอดคล้องกันในการนำไปสู่เป้าหมายและข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้หรือไม่ ซึ่งควรวิเคราะห์ถึงกิจกรรมการสร้างมูลค่าเชื่อมโยงของผู้ขาย (Suppliers) และลูกค้าเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ สนับสนุนในการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

- การวิเคราะห์ความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีลักษณะเฉพาะ และความสามารถในการประสานการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ หากองค์กรมีขีดความสามารถทั้ง 2 ด้าน หมายถึงองค์กรมีทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะและมีคุณค่า รวมถึงหาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ ผนวกกับความสามารถในการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competencies) ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง อันจะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ของกิจการดังภาพที่ 3.1 ซึ่งได้แสดงความสัมพันธ์ของการเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2544)

ภาพที่ 3.1

ความสัมพันธ์ของการเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน



ที่มา : สุพานี สฤษฎ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544. น.60.

- การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Competencies) โดยอ้างอิงจากงานเขียนของ Hamel and Prahalad (1990, แปลโดย วิฑูรย์ นันทน์ อธิฐรัตน์) เรื่อง Core Competency of the Corporation ว่าเป็นแหล่งที่มาที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขัน จากความสามารถขององค์กรในการประสานทักษะทางด้านเทคโนโลยีและด้านการผลิตให้เกิดเป็นความสามารถขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้แต่ละหน้าที่งานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันกับโอกาสที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการถ่ายทอดคุณค่าของความสามารถดังกล่าวไปทั่วทั้งองค์กร

รวมทั้งจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับและผูกพันอย่างลึกซึ้งในการทำงานของทั้งองค์การ โดยไม่ใช่สิ่งที่ใช้แล้วหมดไปแต่เป็นการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

ประโยชน์และความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์การ(Organization Competencies)

1. เป็นรากแก้วของการเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืนได้ โดยการพัฒนาไปสู่สินค้าหลัก (Core Products) และสินค้าขั้นสุดท้าย (End Products) ขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการนำเสนอต่อลูกค้า หรือที่ Hamel and Prahalad (แปลโดย สุทธิรัตน์ อัฐรัตน์) อธิบายว่า “องค์การเปรียบเสมือนต้นไม้ซึ่งเจริญเติบโตขึ้นมาจากราก สินค้าหลักได้รับการหล่อเลี้ยงและก่อให้เกิดหน่วยธุรกิจ โดยมีดอกผลเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย”
2. เป็นทรัพยากรที่เพิ่มมูลค่าได้ จากการสะสมของความรู้ที่มากขึ้น (Accumulated Knowledge) ประสบการณ์มากขึ้น (Experience) และได้ความเฉลียวฉลาด (Wisdoms) ในการบริหารงานมากขึ้น
3. ช่วยให้มีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ได้อย่างถูกต้องทิศทางสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์การ โดยทำให้องค์การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้
4. เป็นศูนย์กลางของแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์ในระดับขององค์การ (Corporate Strategy)
5. ช่วยให้เรามองคู่แข่งได้ละเอียดขึ้น โดยการเข้าใจถึงรากฐานในการแข่งขันของคู่แข่ง ทำให้วางแผนเพื่อตอบโต้การแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น
6. ช่วยให้องค์การพิจารณาถึงการบริหารด้วยการจัดหาทรัพยากรภายนอก โดยคำนึงถึงการประหยัดต้นทุน โดยหันมาให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งเสริมสมรรถนะหลักขององค์การ

การระบุสมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Competency)

Hamel and Prahalad (1990, แปลโดยฐิตินันท์ อิวรรัตน์) ได้เสนอให้ใช้คำถาม 3 ข้อ เป็นแนวทางในการประเมิน ได้แก่

1. ความสามารถหลักนั้นควรเป็นการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างหลากหลาย
2. ความสามารถหลักต้องก่อให้เกิดสินค้าขั้นสุดท้าย (End Products) ที่มีประโยชน์สำคัญ ที่ลูกค้ารับรู้ได้ (สุพานี สุฤษฏีวานิช, 2544)
3. ความสามารถหลักต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ เนื่องจากเป็นความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานที่ซับซ้อนและกลมกลืนระหว่างความชำนาญและเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าแต่ละประเภท

ถ้าหากองค์กร ไม่ได้ตัดสินใจว่าจะสร้างความเป็นผู้นำในความสามารถด้านใด บริษัทก็จะไม่สามารถหาพันธมิตรที่เก่งหรือไม่มีกลยุทธ์ในการหาแหล่งผลิตวัตถุดิบได้ นอกจากนี้ ทางหนึ่งที่ทำให้เราต้องสูญเสียความสามารถหลักไปก็คือ การมองข้ามโอกาสที่จะสร้างความสามารถอันเกิดจากธุรกิจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่

- **สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป** ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้น (PEST Analysis)
- **สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม** ได้แก่
 - ลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรม ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรมในปัจจุบันและศักยภาพในอนาคต ลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรม เช่นการเป็นตลาดผูกขาดหรือไม่ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม วงจรชีวิตของอุตสาหกรรมว่าอยู่ในระยะใด ระบบการจัดจำหน่าย แนวโน้มของอุตสาหกรรม และปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม(Key Success Factor) ซึ่งการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ถูกต้องจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องและนำไปสู่ความสำเร็จได้

- คู่แข่งขัน โดยพิจารณาว่าปัจจัยใดเป็นแรงผลักดันในการดำเนินธุรกิจของ คู่แข่งและคู่แข่งมีขีดความสามารถระดับใด
- ลูกค้ำ เนื่องจากลูกค้ำเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของธุรกิจ ดังนั้นเราต้องรู้ว่า ลูกค้ำเป็นใคร มีความต้องการอย่างไรและมีข้อมูลของลูกค้ำรวมถึงพฤติกรรมในการซื้อสินค้าหรือ บริการเพื่อจะได้จัดเตรียมสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ

Michel E.Porter (อ้างถึงในสุพานี สฤษฎ์วานิช , 2544, น.123) ได้เสนอแนวคิดเรื่องพลังผลักดันการแข่งขัน (Competitive Force) ซึ่งเป็นการบอกถึงระดับ**ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 ประการ (Five Force Model)** ได้แก่

- ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม(Rivalry among industry) หากการแข่งขันไม่รุนแรงมาก การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ก็อาจทำได้ง่าย
- การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ (New entrants) ขึ้นอยู่กับอุปสรรคในการเข้าสู่ อุตสาหกรรม (Barrier to entry) เช่น เงินทุน ความได้เปรียบเรื่องต้นทุนจากขนาด(Economy of Scale) สิทธิบัตรหรือสัมปทาน เป็นต้น
- อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ถ้าผู้ขายมีอำนาจการต่อรองสูงย่อมส่งผลกระทบต่อการทำกำไรขององค์กร
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองสูง ย่อมส่งผลต่อการทำกำไรขององค์กร
- สินค้าทดแทน (Substitutes) หากมีสินค้าหรือบริการอื่นทดแทนยิ่งทำให้การทำกำไรลดต่ำลงด้วย

หลังจากได้ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนและระบุโอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้ทราบ ว่าองค์กรกำลังเผชิญโอกาส หรืออุปสรรคอะไรบ้างและองค์กรมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

ในขั้นตอนนี้ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544) และ สมยศ นาวิกการ (2545) ได้มีการจัดลำดับขั้นตอนที่เหมือนกันอยู่บ้าง โดย สมยศ นาวิกการ (2545) ได้เสนอให้เริ่มจากการประเมินจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร แล้วจึงกำหนดภารกิจ (Mission) ปรัชญาและนโยบาย รวมถึงกำหนดเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544) เสนอแนวทางที่สอดคล้องกับ วิทยา ด้านดำรงกุล (2546) Shermerhorn (2005) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การแล้วจึงทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

(1.4) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- **กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategy)** เป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารองค์การโดยรวม เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและกำหนดขอบเขตในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างธุรกิจ โดยเป็นการตอบคำถามว่า “องค์การควรจะอยู่ในธุรกิจอะไร” (สมยศ นาวิการ , 2545, น.65) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ เน้นความมั่นคง (Stability Strategy) เน้นการเติบโต (Growth Strategy) และการตัดทอนหรือลดขนาดการดำเนินงาน (Retrenchment Strategy) โดยมีแนวทางในการกำหนดคือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจที่มีอยู่ เลือกธุรกิจหลักที่จะเป็นฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ และพิจารณาการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจหลักและธุรกิจอื่นๆ เพื่อเป็นฐานในการขยายงานในอนาคต โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis เป็นตัวช่วยในการกำหนด ได้แก่ กลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากโอกาสและจุดแข็งขององค์การ (SO Strategy) กลยุทธ์ในการจัดการอุปสรรคที่มีให้หมดไปโดยเร็วที่สุดด้วยจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่ (ST Strategy) กลยุทธ์การทำให้มีจุดอ่อนน้อยที่สุดและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสให้มากที่สุด (WO Strategy) และกลยุทธ์การทำให้มีจุดอ่อนและอุปสรรคน้อยที่สุด (WT Strategy)

- **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)** เป็นการกำหนดแนวทางที่จะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นการเลือกว่าองค์การจะใช้กลยุทธ์อะไรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการตอบคำถามว่า “องค์การจะสามารถแข่งขันในธุรกิจแต่ละด้านอย่างไร” มีแนวทางในการกำหนดคือ ต้องรู้ว่าจะตอบสนองลูกค้ากลุ่มไหน เข้าใจว่าลูกค้ามีความต้องการอะไรและรู้ว่าองค์การมีทรัพยากร ความสามารถและข้อได้เปรียบในการแข่งขันเรื่องอะไร โดยอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลักๆ คือ กลยุทธ์การเน้นต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การใช้ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งขอบเขตที่จำกัด (Focus Strategy) การจะบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์แต่ละด้านก็จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทั้งหมดก็ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การด้วยเช่นกัน ในบางองค์การที่มีธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์การอาจไม่ได้แยกชัดเจนก็ได้

- **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** (Functional-Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่งานแต่ละด้านขององค์กร เช่น ด้านการเงิน การผลิต การตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยกลยุทธ์ระดับนี้ จะตอบคำถามว่า “องค์กรจะใช้ทรัพยากรอย่างไรเพื่อการบรรลุกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ดีที่สุด” (วิทยา ด้านดำรงกุล, 2546, น.159) ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันในระดับธุรกิจ โดยเน้นในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(2) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

การดำเนินกลยุทธ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร (สมยศ นาวิกาน, 2545, น.103) การวางแผนกลยุทธ์อย่างดี จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้หากขาดการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์ จึงเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการนำแผนที่เรากำหนดไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการนำไปปฏิบัตินี้ถือเป็นเรื่อง que ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

- **โครงสร้างองค์กร** (Organization Structure) ต้องออกแบบให้สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เช่น บริษัทที่มีธุรกิจเพียงอย่างเดียว มักใช้โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) เป็นต้น ทั้งนี้การออกแบบโครงสร้างองค์กร ต้องให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ อีกทั้งยังต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมอีกด้วย

- **วัฒนธรรมองค์กร** (Corporate Culture) เป็นระบบ ค่านิยม ความเชื่อหรือบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมให้สมาชิกในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างเป็นจุดแข็งได้ ถ้าสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์แล้วจะมีผลกระทบอย่างมากโดยอาจได้รับการต่อต้านหรือไม่ยอมรับ ซึ่งจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

- **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (Human Resources) องค์กรต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องดำเนินไปให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและแรงงานสัมพันธ์

- ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organizational Reward) เป็นผลตอบแทนเมื่อสมาชิกในองค์กรทำได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด มักถูกใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการของคนในองค์กร รวมถึงการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กรด้วย โดยต้องมีระบบในการประเมินและการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

(3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ และผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร รวมถึงการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเพื่อปรับกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานของผลงาน ประเมินผลงานเทียบกับมาตรฐาน วิเคราะห์สาเหตุของข้อแตกต่าง นำไปปรับปรุงแก้ไขและทำการประเมินใหม่อีกครั้ง ทั้งนี้หากสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไป มีการปรับกลยุทธ์หรือเป้าหมายก็ต้องมีการปรับมาตรฐานที่จะนำมาวัดด้วยเช่นกัน เครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากในการควบคุมกลยุทธ์ก็คือ แนวคิดการวัดอย่างสมดุล หรือ Balance Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินและวัดผลที่ทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

- ด้านการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์แก่ผู้ลงทุน อาจวัดจากความสามารถในการทำกำไรขององค์กร
- ด้านมุมมองลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจอันจะส่งผลให้เกิดการเติบโตขององค์กร โดยอาจวัดจาก คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า
- ด้านกระบวนการบริหารภายใน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งจะเป็นสร้างโอกาสที่ได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยดูจาก อัตราของเสีย หรือต้นทุนในการผลิตต่อหน่วย เป็นต้น
- ด้านการสร้างการเรียนรู้ หรือนวัตกรรม เพื่อดูว่าองค์กรจะสามารถสร้างหรือรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ โดยดูจากการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาด หรือดูจากการเรียนรู้ของพนักงานในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น

Balance Scorecard จะช่วยทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกัน โดยองค์กรสามารถสื่อสารและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมาตรการในการวัดผลที่ชัดเจน ทำให้เกิดการวางแผนและกำหนดเป้าหมายรวมถึงกำหนดกิจกรรมต่างๆ

3.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

(1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

Storey (1989, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ด้านคือ

1. ด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) มองคนว่าเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งขององค์กร เน้นที่การบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่น คิดเสมือนว่าบุคลากรในองค์กรคือ “ต้นทุน” ที่จะสามารถทำ “กำไร” ให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม Guest (1999, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ได้ให้ข้อวิจารณ์ไว้ว่า

“แรงผลักดันที่ทำให้มีการนำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ไปใช้นั้นมาจากกรณีที่องค์กรธุรกิจเกิดความจำเป็น เนื่องจากถูกกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงเห็นว่าการดำเนินงานตามปรัชญานี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ ซึ่งการปฏิบัติจะต้องเริ่มจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีใหม่ควบคู่กันไป”

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านรูปธรรมจึงให้ความสำคัญกับการแนวคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยทำให้บุคลากรมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความต้องการวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งที่สะท้อนให้เห็นได้จากข้อความ พันธกิจ และค่านิยม โดยมีการสื่อสารการฝึกอบรม และการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นตัวสนับสนุน

2. ด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร แรงจูงใจ และให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำมากกว่าการบริหาร Storey (1989, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ได้เคยกล่าวไว้ว่า “แนวคิดนี้มองลูกจ้างว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร” ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ (เช่น ด้านทักษะการปฏิบัติงาน เป็นต้น) ดังนั้นจึงเน้นที่กระบวนการในการทำให้ลูกจ้างเกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยมีกุญแจสำคัญก็คือวัฒนธรรมขององค์กร เพราะมีความเชื่อว่าผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างต้องเคียงคู่กันไป หรือถือเป็นเรื่องเดียวกัน Gennard และ Judge (1997, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการประสานและบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน ลูกจ้างทุกคนทำงานร่วมกัน ในฐานะสมาชิกของทีมที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

จาก 2 มุมมองนี้ พอจะสรุปได้ว่าแนวคิดแบบ Hard HRM มองคนในลักษณะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรเหมือนกับทรัพยากรอื่นๆ เช่น เงิน (Money) หรือวัตถุดิบ (Material) โดยต้องมีการบริหารจัดการและพัฒนาที่เหมาะสมที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ส่วนแนวคิดแบบ Soft HRM นั้นมองคนในแง่ของความเป็นมนุษย์มากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจผ่านกระบวนการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้คนยอมรับและปฏิบัติตาม โดยเน้นที่ความเป็นผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่าการบริหารจัดการ ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นส่วนที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นองค์กรจึงควรบูรณาการทั้ง 2 แนวคิดนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร Gratton และคณะ (1999, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ได้วิจัยกับองค์กร 8 แห่งพบว่าในองค์กรเหล่านี้มีการใช้แนวคิดทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม แสดงให้เห็นว่าเราไม่สามารถจะแยก 2 ด้านนี้ออกจากกันได้เด็ดขาด

(2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, น.238) ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในเชิงการแข่งขัน ทั้งนี้โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทุนทางปัญญาขององค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการผนึกบทบาทของงานด้านดังกล่าวเข้าในทั้งขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่าน

กิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น สอดคล้องกับ อาร์มสตรอง (2549) ที่ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้จากหลายๆ แนวคิดว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งที่ส่งผลหรือได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ขององค์การกลยุทธ์ครอบคลุมแนวทางทั้งหมดที่องค์การต้องการบรรลุ โดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากคนถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ที่จะทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นในการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์การมั่นใจได้ว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ โดยวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อจะทำให้องค์การมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์การและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบาย Lengnick –Hall และ Lengnick – Hall (1990, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) เสนอแนะว่าธุรกิจทั้งหลายจะได้เปรียบในการแข่งขัน ก็ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหัวใจสุดยอดของกลยุทธ์การแข่งขันมันต้องประกอบไปด้วย สมรรถนะ ทรัพยากร ความสัมพันธ์และการตัดสินใจที่จะช่วยทำให้องค์การมีโอกาสในตลาดการค้า และช่วยทำให้ไปถึงจุดหรือตำแหน่งที่ต้องการ”

นอกจากนี้แล้วเขายังเสริมอีกด้วยว่า การจัดการกับคนเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันที่หาที่เปรียบมิได้

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ การให้ข้อมูลเชิงการแข่งขันที่เป็นประโยชน์ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของกิจการประเภทเดียวกัน ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทัศนคติของพนักงานซึ่งอาจจะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาในการติดต่อกับลูกค้าหรือข้อตำหนิของลูกค้า และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของบุคลากรภายในองค์การ เป็นต้น

(3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource)

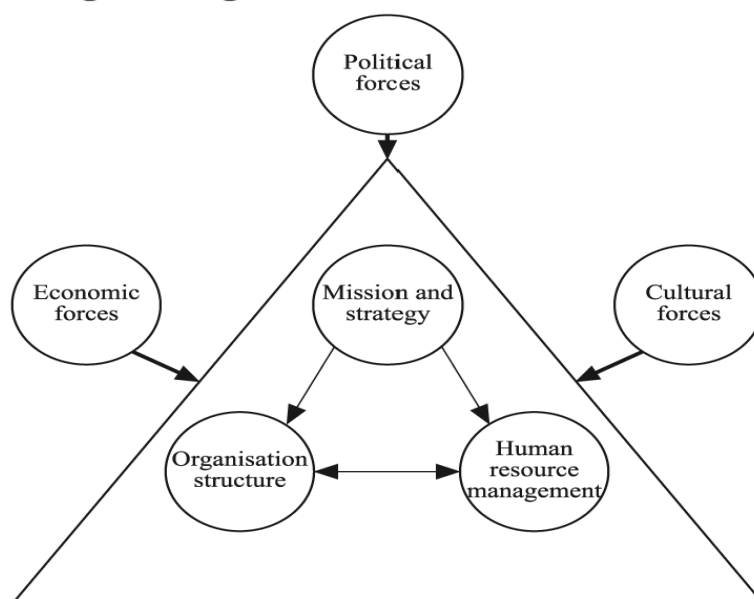
Caker et al. (2003) และ อาร์มสตรอง (2549, น.19) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการอ้างอิงกันอย่างแพร่หลาย 2 รูปแบบ ได้แก่

▪ แบบจำลองมิชิแกน (Michigan Model)

กลุ่มนักวิชาการของ Michigan School นำโดย Fombrun และคณะ (1984) กล่าวว่ารูปแบบการบริการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Model) ประกอบด้วยมุมมองด้านกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมจากภายนอก และมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ และโครงสร้างองค์การจะต้องมีทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ระดับองค์การ โดยอธิบายให้เห็นถึงผลกระทบของแรงผลักดันด้านต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรืออาจเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสอดคล้องประสาน (อาร์มสตรอง, 2549)

ภาพที่ 3.2

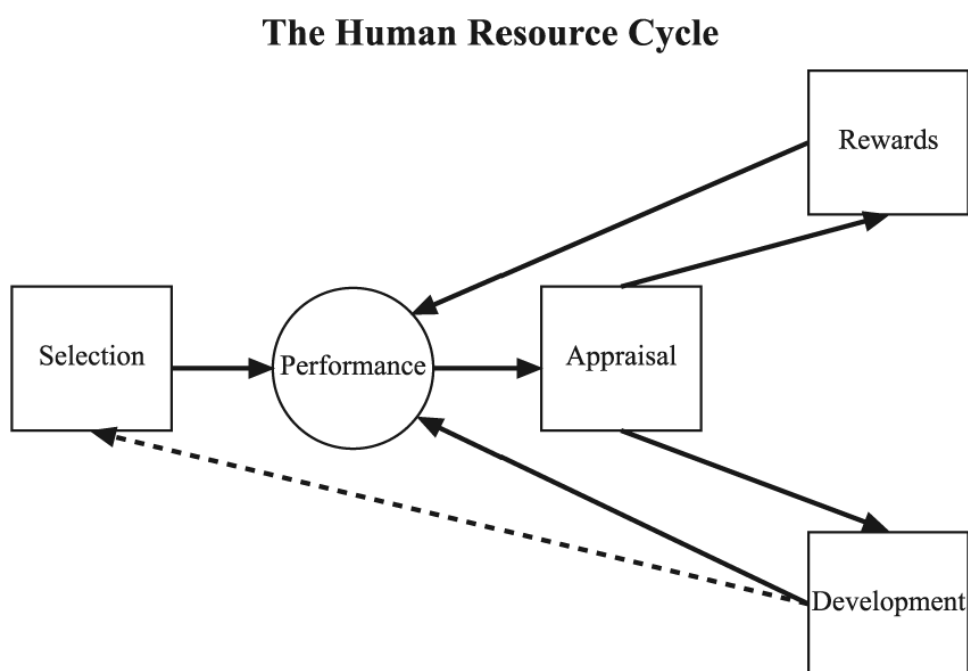
Strategic Management and Environmental Pressures



ที่มา: Caker et al (2003)

มุมมองเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการคัดเลือก การประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการพัฒนา โดยบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) จะต้องเตรียมฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้กับผู้บริหาร และจะต้องมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่องค์กรได้จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ทั้งในระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังภาพที่ 3.3

ภาพที่ 3.3



ที่มา: ดัดแปลงจาก Fombrun et al. (1984, อ้างถึงใน Caker et al. ,2003 ; อาร์มสตรอง , 2549)

■ แบบจำลองฮาร์วาร์ด (Harvard Model)

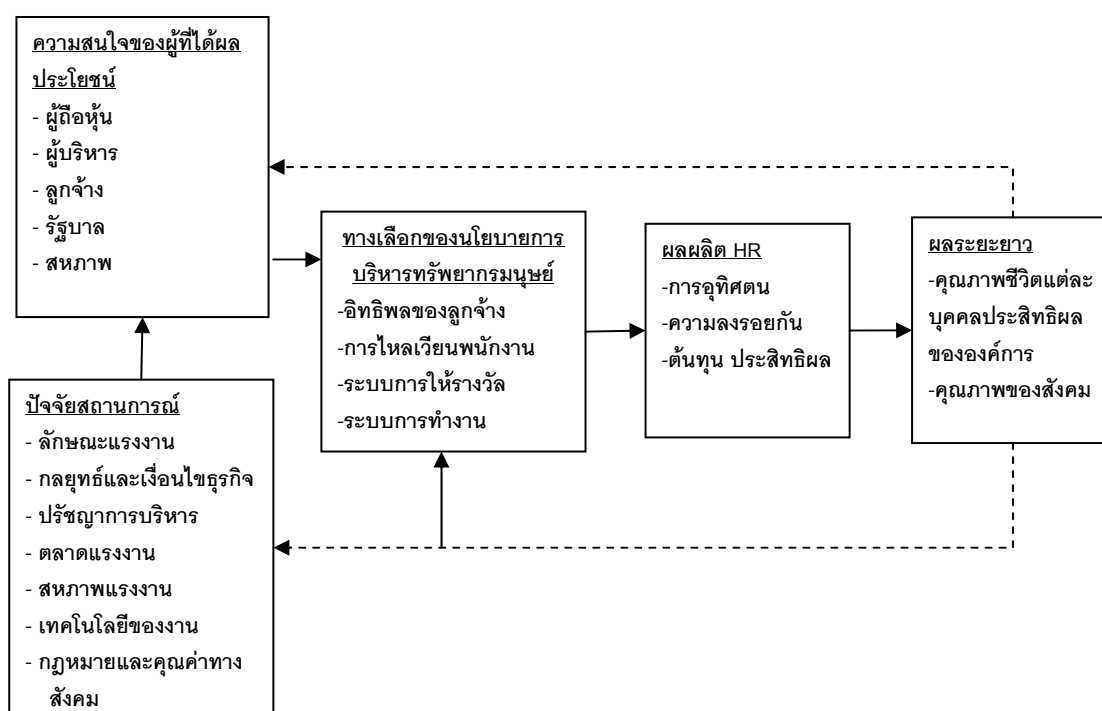
กลุ่มนักวิชาการจาก Harvard School ซึ่งนำโดย Beer และคณะ (1984, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ซึ่งมีความเชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารตามสายงานด้วย โดยเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจและดำเนินการ โดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1) ผู้บริหารตามสายงานต้องรับผิดชอบต่อเพิ่มมากขึ้น ต้องกำหนดนโยบายด้านบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการเสริมแรงแก่บุคลากร

ภาพที่ 3.4

แบบจำลองของฮาร์วาร์ด (Harvard Model)



ที่มา : ดัดแปลงจาก Beer และคณะ (1984 , อ้างถึงใน อาร์มสตรอง ,2549)

แบบจำลองฮาร์วาร์ดนี้นับว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎี และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะการเน้นให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยทั่วไป มากกว่าหน้าที่ด้านบุคคลโดยเฉพาะ รวมถึงการคำนึงถึงความสนใจของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ

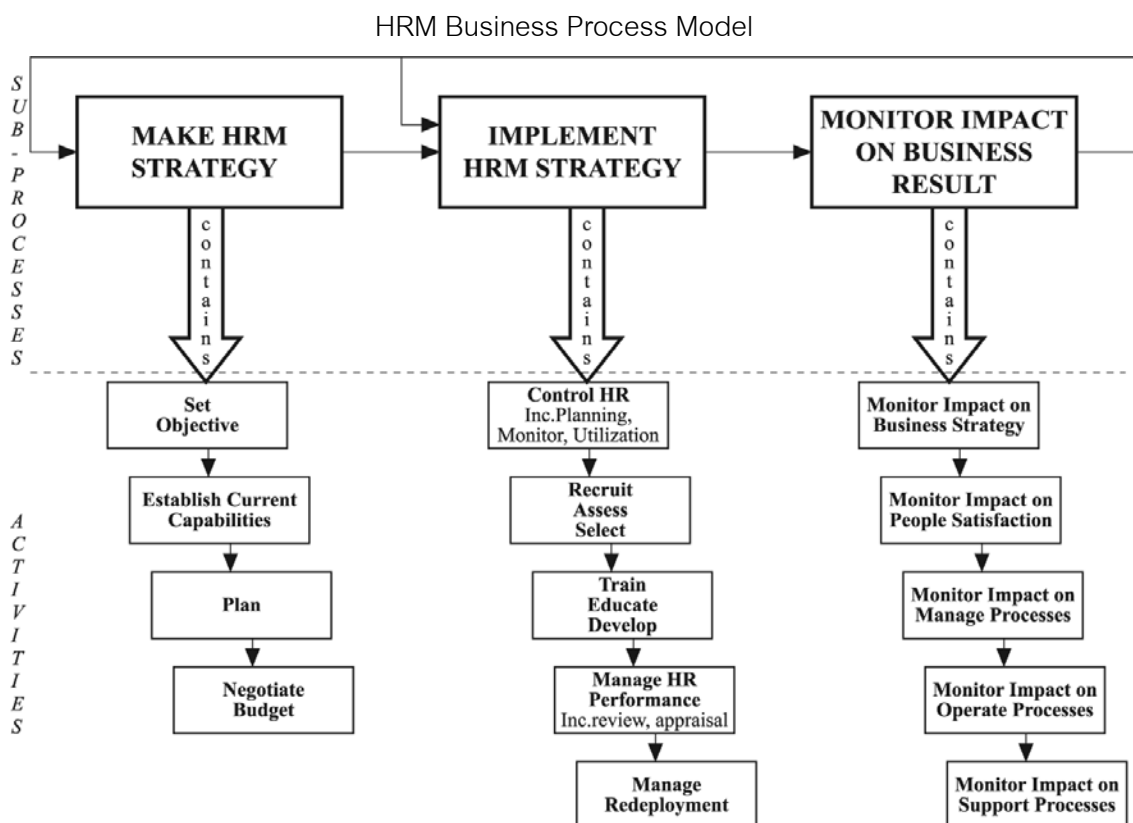
ทั้งนี้ Caker (2003) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Process Model) ในมุมมองว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Process) เป็นกระบวนการสนับสนุน (Support Process) กระบวนการอื่นๆ ภายในองค์การ (ลูกค้า) ให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์การและเป้าหมายทางธุรกิจ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผลและควบคุมอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Make HRM Strategy)
2. การดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Implement HRM Strategy)
3. ตรวจสอบผลกระทบต่อผลของการดำเนินธุรกิจ (Monitor impact on business result)

โดยในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภาพที่ 3.5



ที่มา : Caker et al. (2003)

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach)

3.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะ (Competency)

- **แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-based Approach)**

ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach) ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จะกล่าวถึงแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างไร ดังนี้

แนวคิดเชิงสมรรถนะ หรือที่เรียกว่า การบริหารงานในขีดระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น.17) ถือเป็นมุมมองใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าจะเป็นระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรเข้ากับการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งนักเขียนชื่อ Lawler ได้อธิบายว่า “แทนที่เราจะมานั่งคิดว่าคนจะต้องทำงานในลักษณะตายตัว (Functional Based) เพียงอย่างเดียว นั้น อาจทำให้องค์กรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง แต่จะต้องคิดใหม่ว่า คนจะต้องทำงานอะไรบ้าง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ”

จากแนวคิดของ Lawler สามารถสรุปได้ว่า การทำงานในยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่ง

จากตารางที่ 3.2 จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบเดิม คือ การบริหารตามหน้าที่ (Job Description) กับการบริหารแบบใหม่ คือการบริหารตามสมรรถนะ (Competency) ดังรายละเอียดด้านล่าง

ตารางที่ 3.2

เปรียบเทียบวิธีการบริหารตามหน้าที่กับการบริหารตามสมรรถนะ(Competency)

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พิจารณาจากรายละเอียดของงาน ▪ อะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ ▪ มุ่งเน้นงานเฉพาะด้าน และข้อกำหนดในการทำหน้าที่ (ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ การคัดเลือก “บุคคลผู้นี้เป็นอย่างไร”) 	<p>ภาพรวม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พิจารณาจากประวัติความชำนาญงาน ▪ อะไรที่ต้องทำให้เสร็จและสำเร็จ ทำไม และอย่างไร ▪ มุ่งเน้นงานเฉพาะด้านและความคล่องตัวในงานอื่นๆ โดยข้อกำหนดด้านความชำนาญ (ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม และบรรทัดฐาน รวมทั้งสิ่งจูงใจ)
<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างหน้าที่การงานและตัวบุคคล ▪ การคัดเลือกเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างงาน ▪ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เป็นไปตามหน้าที่ปัจจุบัน ▪ หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เน้นที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติ 	<p>การคัดเลือก / สรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การคัดเลือกจะมุ่งเน้น“บุคคลผู้นี้ทำงานได้อย่างไร” ▪ การคัดเลือกเพื่อให้ได้ความเหมาะสมระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ ▪ การคัดเลือกโดยการมองถึงความก้าวหน้า และพัฒนาการขององค์การในระยะยาว ▪ หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การในอนาคต ▪ หลักเกณฑ์การคัดเลือกที่นอกเหนือจากให้ความสำคัญที่ความรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญที่ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์การปรารถนา
<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การพัฒนาความรู้ มีจุดมุ่งหมายที่การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง เพื่อเพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับงาน 	<p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การพัฒนาความรู้ และความสามารถ มีความมุ่งหมายที่การเปลี่ยนแปลงในแนวระนาบ

วิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Description)	วิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency)
<p>การประเมินผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นที่การปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงาน ▪ เน้นการอุทิศตนเพื่องาน 	<p>การประเมินผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นที่การปฏิบัติในหน้าที่ที่ทำงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ และศักยภาพ ▪ เน้นที่พฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน
<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จ่ายให้ตามลักษณะงาน ▪ น้ำหนักของงานเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง ▪ เน้นที่ความรับผิดชอบ ความรู้ อายุ และความอาวุโส 	<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จ่ายให้ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน ▪ ความชำนาญและขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับองค์การเป็นตัวกำหนดค่าจ้าง ▪ เน้นที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากตารางดังกล่าว ทางคณะผู้ให้คำปรึกษามีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนั้น ต้องพิจารณาทั้งวิธีการที่เป็นไปตามหน้าที่ (Job Function) และวิธีการที่เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.19) ที่กล่าวว่า “นับแต่เริ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่เพียงแต่พิจารณาเฉพาะงานหลัก และงานรองเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงบทบาทและความรับผิดชอบ ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) และดัชนีผลสัมฤทธิ์ของงาน (Key Performance Indicators) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน”

● ความสำคัญของแนวคิดเชิงสมรรถนะ

Boam and Sparrow (1992) และนิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการนำแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้ในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 2 ประการคือ

- ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานให้ เป็นไปอย่างที่องค์การต้องการได้ แม้ว่าองค์การจะมีการลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรมต่างๆ มากมาย แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ ดังนั้นองค์การควรสร้างความ ต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

- ความต้องการทักษะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน จากความกดดันในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีความต้องการเชื่อมโยงทักษะและความสามารถของพนักงานกับความสำเร็จของธุรกิจ จากการศึกษาของ Harvard Business School (อ้างถึงใน Boam and Sparrow, 1992, p.11) พบว่า การเติบโตของผลกำไรขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างแท้จริงกับความพึงพอใจในงานและทักษะและความสามารถของคนในองค์กร

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานในยุคปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรต้องทำงานได้หลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ดังนั้นการใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Competency) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน

● **แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) และแนวคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหลัก (Resource-Based View)**

อาร์มสตรอง (2549, น.106-107) ได้ทำการรวบรวมแนวคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหลักจากนักคิดหลายๆ คน เช่น Hamel and Prahalad (1989) Barney (1995) และ Kamoche (1996) โดยสรุปได้ว่า กระบวนการที่ยึดทรัพยากรเป็นหลักนั้นต้องการทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถนำไปใช้แบบสอดคล้องกับโอกาสและเพิ่มคุณค่ามากยิ่งขึ้น โดยต้องลงทุนในเรื่องของการพัฒนาและรักษาทรัพยากรดังกล่าวให้เป็นทรัพยากรที่มีค่า หาได้ยาก ซึ่งทรัพยากรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ได้กล่าวถึงคนในฐานะที่เป็นหน่วยทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่เป็นการมองว่าคนเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าองค์กรเข้าใจว่าคนมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างไร ก็สามารถวัดผลและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นหนึ่งในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร โดยพื้นฐานแล้วหมายถึง ความสามารถหลัก (Competencies) และความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ของพนักงานอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถและศักยภาพ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถของคน ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (http://www.ceridian.co.uk/hr/downloads/HumanCapitalWhitePaper_2007_01_26.pdf) Kamoche (1996, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) เสนอแนะว่า “ในมุมมองที่เน้นทรัพยากรเป็นหลักนั้น องค์กรถูกมองว่าเป็นที่รวมของทรัพยากรที่มี

ตัวตน สัมผัสได้ และไม่มีตัวตน รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันด้านการผลิตและการตลาด”

ลอว์เลอร์ (แปลโดย ปรัชญวรรณ มุงการศิริ, 2545) ได้กล่าวถึงแหล่งสำคัญหลักๆ 3 แหล่ง ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะสร้างองค์การแห่งผู้ชนะได้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของธุรกิจ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ความสามารถขององค์การและจุดแข็งหลักขององค์การ โดยทั้ง 3 ประการมีความสัมพันธ์กันคือ ความสามารถและจุดแข็งหลักขององค์การต้องใช้ทุนมนุษย์หรือคนที่เหมาะสมในการสร้างและรักษาเอาไว้ ความสามารถและจุดแข็งหลักขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Harvard Business School ในปี 1984 (อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์, 2549, น.23) ว่าพนักงานที่มีความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยให้องค์การตอบสนองต่อสิ่งที่ท้าทายได้ ซึ่งในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ ส่งผลให้ทุนมนุษย์กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ

แนวคิดที่เน้นทรัพยากรเป็นหลักนี้ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ ในเรื่องของการเน้นให้เห็นถึงคุณค่าของทุนมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้ Ulrich (อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) กล่าวว่า “ความรู้กลายเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับบริษัทที่ขายความคิดและขายความสัมพันธ์ องค์การถูกท้าทายว่าต้องมีสมรรถนะในการค้นหา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ตนต้องการไว้” ซึ่งความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะของบุคลากรในองค์การจะนำมาซึ่งความสามารถในการตอบสนองหรือให้บริการด้านต่างๆ แก่ลูกค้าที่แตกต่างไปจากคู่แข่งอันเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนหากองค์การมีกลยุทธ์หรือนโยบายในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

- **แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเรื่อง Competency**

ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา ขอทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของ McClelland และ Spencer and Spencer โดยสรุป เพื่อให้เข้าใจถึงที่มาของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ ถือเป็นพื้นฐานในการศึกษา ในยุคต่อๆ มา

แนวคิด David C. McClelland

จุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อ The US State Department ว่าจ้างบริษัท McBer โดยการนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ซึ่ง McClelland ได้นำเสนอเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำกว่า (Spencer and Spencer , 1993, p.10-12) โดยได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Competency ไว้ในบทความ “Testing for Competence Rather than Intelligence” ว่า IQ นั้นประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ดีกว่า

แนวคิด Lyle M. Spencer Jr. และ Signe M. Spencer

Spencer and Spencer (1993, p.11) ได้อธิบายแนวคิดเรื่อง Competency ตามภาพที่ 3.6 ว่าความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้และพัฒนาได้ง่าย (Visible) คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นได้ยาก (Invisible) อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) และบทบาทต่อสังคม (Social Role) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ภาพที่ 3.6

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : ดัดแปลงจาก Competence at Work ของ Spencer & Spencer (1993, p.11)

จากภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) สามารถสรุปได้ว่า การจะพิจารณาความสามารถของแต่ละบุคคล ควรจะพิจารณาองค์ประกอบทั้งหมดของโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ทั้งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (Visible) อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (Invisible) ได้แก่ การรับรู้ตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัว แรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล เพราะจะเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานในที่สุด

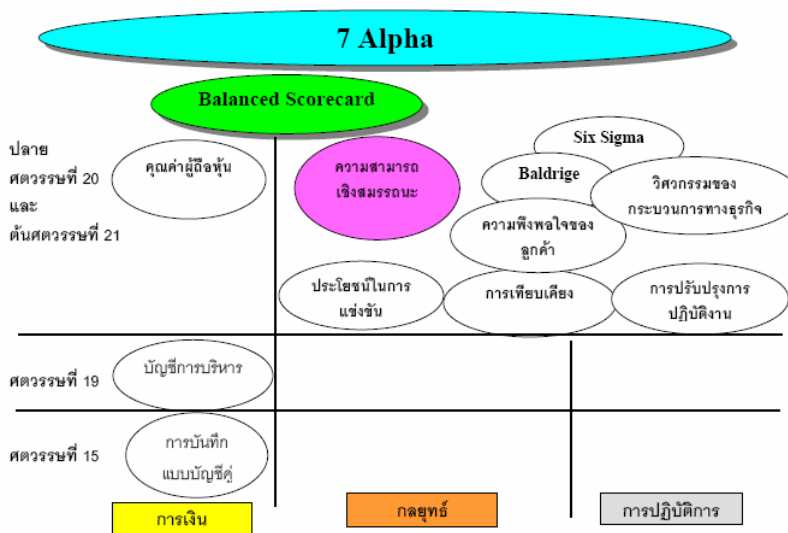
- แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนทฤษฎีพื้นฐานเรื่องของ Competency ข้างต้น ถือว่าเป็นแนวคิดในยุคเริ่มต้นของการนำเรื่องของสมรรถนะ (Competency) มาใช้กับกระบวนการบริหารต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.13) ได้กล่าวถึงแนวคิดทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ไว้ว่า “กระบวนการบริหารและจัดองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ” ซึ่งการบริหารแบบดังกล่าวมีวิวัฒนาการมายาวนานพอสมควร ดังภาพที่ 3.7

ภาพที่ 3.7

วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546)

จากภาพที่ 3.7 แสดงถึงวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น.11) คือ

กลุ่มที่ 1: การบริหารเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balance Scorecard) ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicator: KPIs) การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 : การประกันคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ ISO 9000 หรือ European Foundation of Quality Management (EFQM) เป็นต้น

กลุ่มที่ 3: การบริหารคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) Six Sigma การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) เป็นต้น

กลุ่มที่ 4 : การบริหารผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ Activity Based Costing (ABC) และการบริหารงบประมาณแบบอิงผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting System : PBBS) เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ จัดอยู่ในกลุ่มการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่า “องค์การจะต้องนำเป้าหมาย กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์การ มากำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน โดยค่านึงว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Critical Success Factors) ที่ตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมึ” (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น.15)

3.2.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

- สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ หรือ Competency มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาขอสรุปมาพอสังเขป ดังนี้

David C. McClelland (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, น.14) ซึ่งเป็นต้นแบบของแนวคิดสมรรถนะ ได้ให้นิยามของคำว่าสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นความหมายเดียวกับที่สมาคมการจัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) (อ้างในนิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2549, น.39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล ซึ่งผลทำให้บุคคลผู้นั้นมีผลงานที่ดีกว่าเหนือกว่าผู้อื่น

ในขณะที่ Boyatzis (1982, p.22-26) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นความสามารถ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลนั้น มุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ต่อมา Shermon (2005, p.11-12) ได้ให้ความหมายของ Competency ว่า คือ คุณสมบัติที่จำเป็นที่ต้องมีเพื่อทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ที่จะนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้ายคือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์การต้องการ

นอกจากนี้ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.21) ให้ความหมายว่า Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) ที่ยังไม่ได้นำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย อาทิ เช่น ทัศนคติ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

จากความหมายของ Competency ที่ได้กล่าวมา ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา สามารถสรุปเป็นความหมายรวมในทางเดียวกันได้ว่า **“สมรรถนะ(Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น”** ซึ่งความหมายนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Competency ในทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กล่าวคือ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (กรีติ ยศยิ่งยง, 2550, น.82) เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกัน เป็นความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคล เพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 3.8

ความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ว่าเป็นความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทางคณะผู้ให้คำปรึกษา ขอสรุปความหมายมาพอสังเขป ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.28) ได้กล่าวไว้ว่า Core Competency หมายถึง กลุ่มความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ ด้านการจัดการ (Managerial Perspective) เช่น การวางแผน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น และด้านทั่วไป (Generic Perspective) เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ในขณะที่ พจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ (2547) ให้ความหมายของ Core Competency ไว้ว่า หมายถึง แก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับ สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ที่กล่าวว่า Core Competency คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ ค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการทำงานทุกระดับภายใน

- **สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)**

ในส่วนของความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) นั้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา ขอสรุปความหมายไว้ ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.24) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) เป็นส่วนที่อยู่ในสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่สามารถแยกความหมายเฉพาะออกมาได้ว่า หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548, น.32) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะทางการบริหาร (Functional Competency) ไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติในการเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถนะ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลที่จะต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน รวมถึงคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะทางการบริหาร(

Managerial Competency) อาจเป็นตัวเดียวกับ สมรรถนะในการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) นั่นเอง

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ยังได้ให้ความหมายของ สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ว่า เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานด้านการบริหารจัดการงานและการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม

- **สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)**

สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่อิงตามเนื้อหางาน (Job Content) เป็นหลัก เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านบัญชี เป็นต้น

อภังค์ศักดิ์ คงศาสน์ (2548, น.32) กล่าวไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะ (Competency) ไตที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” (Knowledge) และ “ทักษะ” (Skills) ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นความสามารถที่ใช้ในการทำงานร่วมกับสมรรถนะหลัก (Core Competency)

จากที่กล่าวมาข้างต้นคณะผู้ให้คำปรึกษาขอสรุปเป็นความหมายที่ใช้ในการให้คำปรึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ดังนี้

ตารางที่ 3.3

สรุปความหมายของสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้งานในการให้คำปรึกษา

นิยามศัพท์	ความหมาย
Competency	หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น
Core Competency	เป็นความสามารถและคุณลักษณะที่บุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์การต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ
Managerial Competency	เป็นความสามารถที่จะจัดการงาน การวางแผน การวิเคราะห์ และการตัดสินใจ ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และเกี่ยวกับพนักงาน
Functional Competency	เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายขององค์การ

ที่มา : สรุปโดยคณะผู้ให้คำปรึกษา

3.2.4 การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) นั้น ได้มาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น.65) โดยเป็นการผสมผสานระหว่างความชำนาญทางธุรกิจขององค์การ และ ความสามารถของทรัพยากรบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะขององค์การ โดยมีวิธีในการค้นหา 2 วิธี ได้แก่

1. การพัฒนาจากผู้บริหาร (Top Down) เป็นการกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง โดยมีขอบเขตการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และกลยุทธ์ (Strategies) จากนั้นจึงจำแนกมาเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

2. การพัฒนาจากการสำรวจ (Competencies Survey) โดยการออกแบบสำรวจสมรรถนะ (Competencies Survey) ไปยังพนักงานทุกคน หลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาสรุปว่าสมรรถนะ (Competencies) กลุ่มใดที่มีคะแนนสูงสุด ก็ให้นำมาใช้ในองค์การต่อไป หรือกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับ

หน่วยงาน จะระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์การที่ทุกตำแหน่งในองค์การจะต้องมี

ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์ที่ต้องคำนึงถึง คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ต้องสอดคล้องกับสมรรถนะองค์การ (Organization Competencies)
2. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ต้องแสดงถึงความสำเร็จขององค์การ (Organization Success)

อย่างไรก็ตามในหลายๆ องค์การจะนิยมใช้วิธีที่ 1 มากที่สุด เนื่องจากสมรรถนะหลักจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ (Strategy-Based Competencies) ซึ่งผู้บริหารจะเข้าใจและมองเห็นทิศทางมากกว่า รวมไปถึงเป็นวิธีที่ประหยัดและรวดเร็วอีกด้วย รวมถึงในการให้คำปรึกษาในครั้งนี้อย่างเช่นกัน

ส่วนการกำหนดว่าองค์การควรจะต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ก็ตัวให้ยึดว่าสมรรถนะหลักนั้นมีความสำคัญที่สุดและมีผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด ซึ่งตัวอย่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่มักจะพบในองค์การต่างๆ ไป ได้แก่ การวางแผน (Planning) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) การเป็นผู้นำ (Leadership)

หลังจากได้ตัวแบบสมรรถนะแล้ว ต้องทำการกำหนดระดับความสามารถ (Proficiency Level) ตามตำแหน่ง บทบาทและความรับผิดชอบ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นระดับความยากง่ายของสมรรถนะแต่ละตัว เพื่อให้พนักงานแต่ละคนรับรู้ (Perception) และเข้าใจมาตรฐานสมรรถนะที่องค์การต้องการให้มี

รูปแบบของระดับความสามารถมีหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไป จะกำหนดไว้ 3 รูปแบบคือ

Pattern - 6 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 6 ระดับ

Pattern - 5 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ

Pattern - 4 หมายถึง การกำหนดระดับความสามารถไว้ 4 ระดับ

ตารางที่ 3.4

รูปแบบของระดับความสามารถ

Pattern-6		
กลยุทธ์ (Strategies)	Pattern-5	
เชี่ยวชาญ (Expert)	กลยุทธ์ (Strategies)	Pattern-4
การนำ (Lead)	ชำนาญ (Master)	การนำ (Lead)
กำกับดูแล (Supervise)	กำกับดูแล (Supervise)	ชำนาญ (Master)
ประยุกต์ใช้ (Apply)	ประยุกต์ใช้ (Apply)	ประยุกต์ใช้ (Apply)
ผู้เริ่มต้น (Beginner)	ผู้เริ่มต้น (Beginner)	ผู้เริ่มต้น (Beginner)

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.74)

การพิจารณาว่าองค์กรควรจะใช้ Pattern ไต จะพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) พิจารณาโครงสร้างขององค์กร และระดับตำแหน่งว่ามีลักษณะแบบใด เช่น ถ้าโครงสร้างองค์กรเป็นแบบระนาบ (Flat Organization) ก็ควรใช้ Pattern ที่มีระดับความสามารถไม่มากนัก เช่น Pattern – 4

2) พิจารณาจากบทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) ว่ากลุ่มตำแหน่งต่างๆ มีภารกิจเป็นอย่างไร

ซึ่งการเลือก Pattern ที่แบ่งชั้นระดับความสามารถ จะมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5

เปรียบเทียบข้อดี-ข้อจำกัดของการเลือก Pattern ที่แบ่งชั้นระดับความสามารถ

Pattern	ข้อดี	ข้อจำกัด
Pattern - 6	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถจำแนกระดับความสามารถได้ สามารถประเมินได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ต้องหาคำอธิบายแต่ละระดับให้แตกต่างและชัดเจน ■ จะต้องพัฒนาดัชนีวัด และเครื่องมือประเมินจำนวนมาก เพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับความสามารถ
Pattern - 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ หาคำอธิบายแต่ละระดับความสามารถให้แตกต่างและชัดเจนได้ง่าย ■ สามารถพัฒนาดัชนีวัดและเครื่องมือประเมินในจำนวนไม่มากจนเกินไป ■ ง่ายต่อการใช้งาน เช่น การประเมินที่ จะไม่ยุ่งยากมากนัก เพราะไม่มีระดับความสามารถจนเกินไป 	<ul style="list-style-type: none"> ■ อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับความสามารถได้อย่างละเอียด เพราะมีระดับน้อย โดยเฉพาะองค์การที่มีระดับชั้นมาก

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.75)

ทั้งนี้ การจำแนกระดับความสามารถ มีตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่ง เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.75) ได้อธิบายตัวบ่งชี้พฤติกรรมของระดับความสามารถ ใน Pattern 4 ว่ามีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับความสามารถ ดังนี้

ตารางที่ 3.6

การจำแนกระดับความสามารถ

ระดับ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
ระดับ 4 – การนำ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถวางแผนงานได้ ▪ สามารถประยุกต์งานใหม่ๆ ได้ ▪ สามารถประเมิน ติดตาม และปรับปรุงงานได้
ระดับ 3- ชำนาญ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องรับคำแนะนำ ▪ สามารถประยุกต์ระบบงานใหม่ๆ ได้ ▪ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้
ระดับ 2 - ประยุกต์ใช้	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถประยุกต์ใช้ระบบเดิมๆ โดยไม่ต้องได้รับคำแนะนำ ▪ สามารถประยุกต์ใช้ระบบใหม่ได้ภายใต้คำแนะนำ ▪ ยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใหม่ๆ
ระดับ 1 – ผู้เริ่มต้น	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ยังต้องเข้ารับการอบรม ▪ ยังต้องได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างาน

ที่มา : ดัดแปลงจาก เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546)

3.2.5 การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)

พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นเอกสารที่รวบรวมรายละเอียดของสมรรถนะทั้งหมด ทั้งสมรรถนะหลัก(Core Competencies) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competencies) เพื่อใช้อ้างอิงในการกำหนดกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550, น.30) รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจความคาดหวังขององค์กรในแนวทางและทิศทางเดียวกัน (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น.76) ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. รายชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
2. รหัสอ้างอิง (Code)
3. คำจำกัดความ (Definition) คือความหมายของสมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรกำหนด

ขึ้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของสมาชิกในองค์กร

4. ระดับความสามารถ (Proficiency Level) คือระดับความยากง่ายของสมรรถนะแต่ละตัว โดยทั่วไปจะกำหนดประมาณ 4-6 ระดับ

5. คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description) หรือจะเรียกว่าตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavior Indicator) คือตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขององค์การที่ใช้ในการวัดสมรรถนะนั้นๆ ของพนักงานแต่ละคน

3.2.6 การจัดเทียบสมรรถนะ (Competency Mapping)

การจัดเทียบสมรรถนะเป็นการนำรายชื่อสมรรถนะทั้งหมดมาจัดเทียบกันระหว่างหน่วยงานและระหว่างตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้กับทุกตำแหน่งงาน โดยแต่ละตำแหน่งจะถูกกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะทุกตัวที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ให้สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน หรือเรียกอีกอย่างว่าการทำ Competency Profile เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด

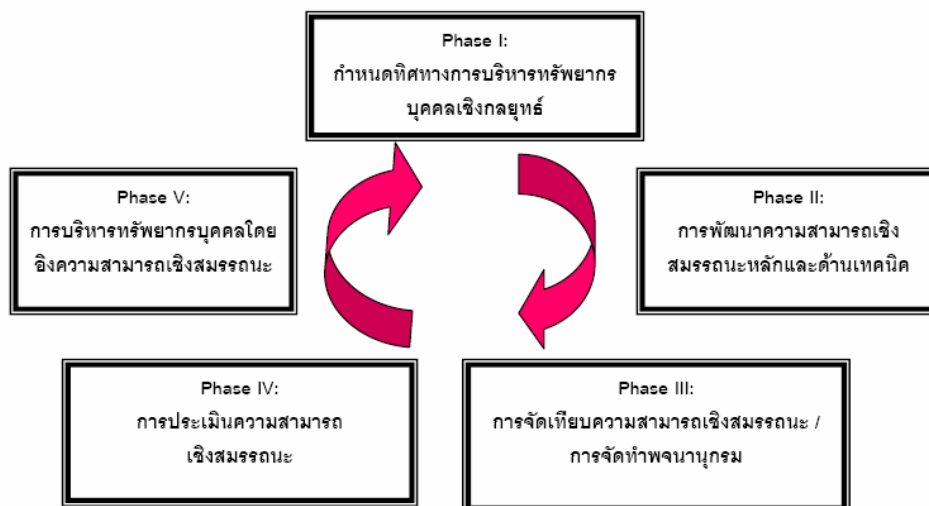
3.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM) (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, น. 33-34) ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) ในองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน (ดังภาพที่ 3.9) คือ

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management Roadmap)
2. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะทางเทคนิค (Core and Technical Competencies)
3. การจัดเทียบกับหน่วยงานและตำแหน่งงาน (Mapping Competencies) การจัดทำพจนานุกรม (Competency Dictionary)
4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment)
5. การประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based HRM)

ภาพที่ 3.9

กระบวนการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กร

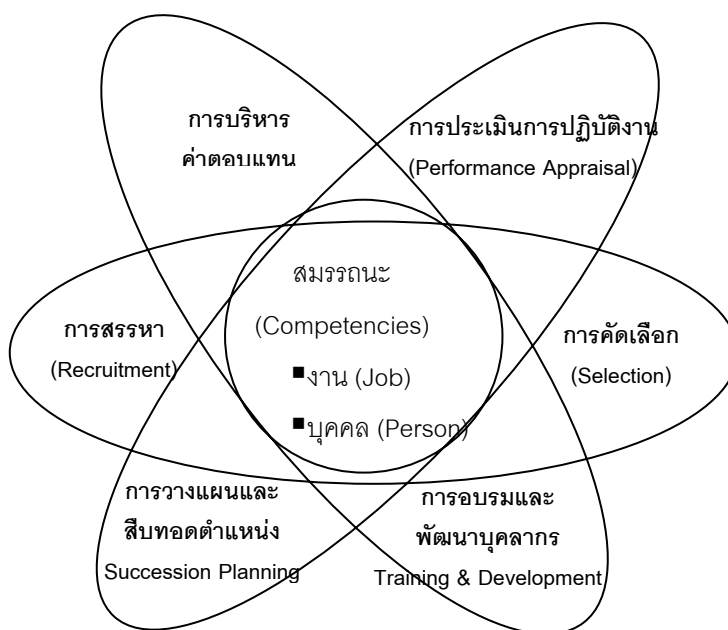


ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546)

จากภาพที่ 3.9 ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จะขอกล่าวถึงรายละเอียดของขั้นตอนที่ 5 คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงแนวคิดเชิงสมรรถนะ เริ่มต้นจากภาพที่ 3.10 ที่แสดงให้เห็นถึงการนำ Competency มาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้อย่างไรบ้าง

ภาพที่ 3.10

การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993, p.316)

ภาพที่ 3.10 เป็นแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993, p.315-316) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ (Competencies) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training & Development) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะเน้นที่ศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรที่องค์กรต้องการสร้างและพัฒนา ซึ่งจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากนี้ Boyatzis (อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549, น. 93-95) เป็นผู้ผลักดันให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาอยู่ในสาขาการบริหารวิทยาทรัพยากรมนุษย์ โดยอยู่ในงานเขียนชื่อ “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1982 เป็นผลงานวิจัยที่ Boyatzis ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของ McClelland เพื่อตอบคำถามว่าสมรรถนะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งโดยวัตถุประสงค์แล้ว Boyatzis ต้องการจะเอาแนวคิดหรือโมเดลที่ได้จากการศึกษาของเขาในเรื่อง Competence Manager นี้มาใช้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน ที่สอดคล้องกับ Model การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Spencer & Spencer (1993, p.315-316) ในภาพที่ 3.10

กล่าวโดยสรุปจากข้างต้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอกล่าวถึงการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547 อ้างถึงใน กนกวรรณ ญาณรัตน์, บุศรา แสงเอม และรุจิราพร คงสวัสดิ์, 2548) ที่อธิบายการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับงานบริหารในแต่ละด้าน ที่สอดคล้องกับ Model การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Spencer and Spencer ในภาพที่ 3.10 ดังนี้

1) **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)** เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ให้กับผู้บริหาร เมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางใด ก็ควรที่จะมีคนที่มีความสามารถสอดคล้องส่งเสริมให้องค์กรการแข่งขันได้ การใช้แนวคิดสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีคนที่เหมาะสมหรือไม่ มีสมรรถนะ ในระดับใดบ้าง และทราบว่าต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะ อย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2) **การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)** เนื่องจากแนวคิดเชิงสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลตามต้องการ (นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549. น.50) โดยการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างมาตรฐานของคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ กับบุคคลที่มีขีดความสามารถที่แสดงให้เห็น (Boam and Sparrow, 1992 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2550, น.16)

เพื่อทำการคัดเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องสามารถวัดผลได้ด้วย

3) **การอบรมและพัฒนา (Training & Development)** โดยการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงานและทำการประเมินสมรรถนะของพนักงาน เพื่อทำการหาช่องว่าง (Gap Analysis) และเพื่อหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) และนำไปออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้ตรงกับสมรรถนะที่องค์การต้องการได้ตรงจุด ซึ่งหากองค์การมีการประเมินและพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การก็จะมีบุคลากรที่มีความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4) **การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning)** ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) นั้นองค์การต้องกำหนดว่าในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนจะเดินต่อไปในแต่ละขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง ในการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ก็เช่นกัน จะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านใดเพื่อเติม และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป นอกจากนี้การประเมินสมรรถนะยังช่วยให้ทราบว่าคนแต่ละคน มีสมรรถนะในด้านใดเด่น และทำให้คนรู้จักตนเอง และทำงานได้ตามความสามารถที่ตนเองมีได้อย่างเหมาะสม

5) **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยทั้ง 3 ส่วนสามารถนำข้อมูลจากการกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง และทำการประเมินว่าพนักงานมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็ต้องมีแนะนำหรือพัฒนาเพื่อช่วยเหลือให้คนมีสมรรถนะ (competency) ที่จำเป็นในงานนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยควรพิจารณาประกอบด้วยว่า คนๆ นั้น ได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะ (Competency) ในการทำงานมากน้อยเพียงใด นอกจากจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียว

6) การประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน (Job Evaluation & Compensation Management) การจ่ายตามสมรรถนะ (Pay for Competency) เป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของคนแต่ละคนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้สมรรถนะนั้นๆ ในการทำงานต่างๆ ให้องค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง โดยนำ Competency มาใช้เป็นแนวทาง และทำการประเมินค่าของงานจาก Competency ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน

7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation, Promotion and Termination) เนื่องจากองค์กรต้องการคนที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน หลังจากที่ได้ทำการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) แล้ว หากเราทราบสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ก็จะช่วยองค์กรสามารถจัดการเรื่องการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมหรืออาจต้องการเลิกจ้างคนๆ หนึ่ง ด้วยไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ และสมรรถนะนั้นๆ ไม่อาจพัฒนาได้แล้วก็ยอมทำได้เช่นกัน

จากโมเดลการประยุกต์ใช้สมรรถนะกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขออธิบายรายละเอียดการประยุกต์ใช้สมรรถนะในกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน โดยอ้างอิงแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993, p.315-316) และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ได้แก่แนวคิดเรื่องการวางแผนกำลังคนของ Mondy and Noe (2005, p.99) และแนวคิดเรื่องการสรรหาเชิงสมรรถนะของ Wood and Payne (1998, p.57) ดังรายละเอียดนี้

1. งานวางแผนกำลังคน และงานสรรหาและคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Human Resource Planning & Competency-Based Recruitment & Selection)
2. งานพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)
3. งานบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Performance Management)
4. งานบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Compensation)

3.2.8 งานวางแผนกำลังคน และงานสรรหาและคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Human Resource Planning & Competency-Based Recruitment & Selection)

การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

คือกระบวนการพิจารณา และวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แน่ใจว่า องค์กรจะมีกำลังคนที่มีทักษะอย่างที่ต้องการ และมีจำนวนเพียงพอในระยะเวลาที่ต้องการ (Mondy and Noe, 2005, p.99)

Mondy and Noe (2005, p.144) ได้อธิบายขั้นตอนการวางแผนกำลังคนไว้โดยสรุปว่า คือการใช้เทคนิคต่างๆ ในการวางแผน เช่น การพยากรณ์ (Forecasting) เทคนิค Zero-base Forecasting, เทคนิค bottom-up approach ตลอดจนการใช้ตัวแปรต่างๆ เพื่อการทำนาย

การสรรหาเชิงสมรรถนะ (Competency-based Selection)

Wood and Payne (1998, p.57) กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรพบ คือไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพ (Potential Application) และมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับทางองค์กรได้ เนื่องจากประกาศรับสมัครงาน (Job Advertisement) ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการ (Job Requirement) ให้กับผู้สมัครได้ชัดเจน ดังนั้น วิธีการสรรหาเชิงสมรรถนะ (competency-based recruitment) ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการให้ผู้สมัครได้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้ผู้สมัครงานได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะ (competency) เป็นคุณสมบัติที่จำเป็น (Job Specification) ที่องค์กรต้องการลงในประกาศรับสมัครงาน (Job Advertisement) เช่น ต้องมีความสามารถในการขับรถยนต์ ต้องมีใบขับขี่ สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ อย่างนี้เป็นต้น

การคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency-based Selection)

Chaldwell D.F. & O' Reilly. C.A. (อ้างถึงใน Spencer and Spencer, 1993, p.239) กล่าวว่า Competency-Based Selection ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า “คือความเหมาะสมระหว่างความต้องการของตำแหน่งงาน (Job Requirement) กับสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงาน (Competencies of the job holder) ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้ปฏิบัติงาน (The higher job performance and job satisfaction will be)”

ขั้นตอนการคัดเลือกโดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ(Competency-based selection)

Lyle M.Spencer & Signe M. Spencer (1993, p.) ได้อธิบายขั้นตอนของการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency-based selection) ซึ่งคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอกกล่าวโดยสรุป ดังนี้

1. จัดทำ Competency Model เพื่อกำหนดเป็น Competency Profile สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ (Target Jobs) เพื่อจะทำให้องค์การทราบว่า ต้องคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะแบบใดบ้าง
2. เลือกหรือพัฒนาเครื่องมือ (Select or Develop Assessment Methods) สำหรับการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้
 - ใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interviews-BEI)
 - การใช้ศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) โดยให้ผู้เข้าทดสอบแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ กัน เป็นการวัดสมรรถนะของผู้เข้าทดสอบ
 - การใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร (Biographical data questionnaire หรือเรียกว่า Biodata) เช่น ประวัติที่ผ่านมา การศึกษา ครอบครัว ประสบการณ์ในงาน กิจกรรมเวลาว่าง
 - การใช้การประเมินแบบ 360 องศา
3. ทำการฝึกอบรมผู้ดำเนินการทดสอบ (Assessor) ในวิธีทดสอบ (Assessment Methods)
4. ทดสอบสมรรถนะของผู้สมัครงาน ในแต่ละตำแหน่ง (Assess the competencies of candidates for jobs)
5. ทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเพื่อการจ้างงาน

3.2.9 งานพัฒนาบุคลากรเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based Training & Development)

Spencer and Spencer (1993, p.286) เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.110) และ สุภัทญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.110) ได้ให้นิยามของการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based Training & Development) ที่สอดคล้องกัน คือ การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับ Competency Model ขององค์กร โดยการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แท้จริงของบุคลากร เทียบเคียงกับ ความรู้ ความสามารถ และทักษะมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ว่าเกิดช่องว่าง (Gap) ในทางบวก หรือลบ โดยถ้าเกิดช่องว่างในทางลบ หมายถึงบุคลากรมี ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมีกระบวนการเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน

ขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-based training process)

คณะผู้ให้คำปรึกษา จะขอกล่าวถึงขั้นตอนการจัดการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับ สมรรถนะขององค์กร (Competency-based training system) โดยอ้างอิงแนวคิดของ David D. Dubois และ William J. Rothwell (2004) (อ้างถึงในสุภัทญา รัศมีธรรมโชติ 2550, น.125-126,189-190) ว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. นำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Values) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคนต้องมีในระดับที่องค์กรคาดหวัง โดยรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ที่สร้างขึ้นจะมุ่งเน้นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องมี จึงจะสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ ตามที่องค์กรคาดหวังได้

2. มีการกำหนดชื่อ (Competency Name) นิยามหรือความหมาย (Competency Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนให้เห็นระดับความสามารถต่างๆ ของสมรรถนะแต่ละตัว โดยสมรรถนะดังกล่าวและรายละเอียดต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร ตัวอย่างดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7

ตัวอย่าง Core Competency

ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	
ความใส่ใจและมุ่งมั่นทำงานให้ดีหรือเหนือกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด หรือมี หรือมีผลงานที่ดีกว่าที่อื่น รวมทั้งสามารถกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายได้ด้วยตนเอง และทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล	
ระดับ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator)
ระดับที่ 1	<p>ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำงานได้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด - ใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่งานที่ตนรับผิดชอบ
ระดับที่ 2	<p>มุ่งที่การพัฒนาผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการที่กำหนดขึ้นด้วยตนเองในการวัดผลงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ดีเลิศ หรือมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด - ปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานของตน เช่น นำเทคนิค Kaizen QCC ฯลฯ มาใช้ เพื่อให้ตนสามารถทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง หรือปรับปรุงคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า และยอดขายให้สูงขึ้น เป็นต้น
ระดับที่ 3	<p>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและทำให้เป้าหมายนั้นๆ บรรลุผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายของตนเองให้สูงกว่าเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด เช่น อัตราการขาดงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลดต้นทุนการผลิตในสายงานของตน เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายนั้นๆ ไม่ใช่สิ่งที่สูงเกินจริง ถึงแม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการทำให้บรรลุผลก็ตาม - มุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยไม่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งพยายามทำให้เป้าหมายนั้นๆ บรรลุผล แม้ต้องเผชิญกับความยุ่งยากและอุปสรรคต่างๆ ก็ตาม
ระดับที่ 4	<p>ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และสามารถตัดสินใจดำเนินการตามลำดับความสำคัญนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ - จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณเครื่องมือ ฯลฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปรับหรือเปลี่ยนแปลงเรื่องดังกล่าวตามความจำเป็น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ - ส่งเสริมค่านิยมของการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในทีมงานของตน
ระดับที่ 5	<p>ตัดสินใจบนพื้นฐานของความคุ้มค่าทางธุรกิจได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัดสินใจ กำหนดลำดับความสำคัญ หรือเลือกเป้าหมายบนพื้นฐานของผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น การพิจารณาจากศักยภาพของการทำกำไร หรือความเสี่ยงหรือผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น - วิเคราะห์ผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลกระทบทางยุทธศาสตร์ที่มีต่อองค์กรได้

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.189-190)

3. ทำการจัดเทียบสมรรถนะ (Competency-Job Mapping) เป็นการกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะหลักแต่ละตัว ในข้อ 2 ให้กับทุกตำแหน่งงาน โดยแต่ละตำแหน่งจะกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ ดังตัวอย่างตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8

ตัวอย่างการกำหนดระดับความสามารถ (Competency-Level)

ที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งต่างๆ

Core Competency	ระดับ Competency ที่องค์การคาดหวังให้มีตำแหน่งต่างๆ					
	ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการแผนก	หัวหน้าส่วน	พนักงาน
ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	5	5	4	3	2	1
การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)	5	5	4	3	2	1
การใส่ใจในคุณภาพ (Quality Focus)	5	4	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	5	5	4	3	2	1
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)	5	4	4	3	2	1
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	5	4	3	3	2	1

ที่มา : สุภัฏญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.127)

4. ประเมิน “ช่องว่าง” ระหว่างระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวที่องค์การคาดหวังจากพนักงาน กับระดับความสามารถที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน ขั้นตอนนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ช่องว่างของระดับความสามารถ(Gap Analysis) ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้ Competency Profile ของพนักงานแต่ละคน และทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่มีระดับความสามารถในสมรรถนะหนึ่งๆ เท่ากับ ต่ำกว่า หรือสูงกว่าที่องค์การคาดหวัง ดังตัวอย่างตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9

ตัวอย่าง : ใบสรุปผลการประเมิน Core Competency

ใบสรุปผลการประเมิน Core Competency			
ชื่อพนักงาน : นายกล้าหาญ ใจใหญ่		ตำแหน่ง : ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	
Competency	ระดับความสามารถ		
	คาดหวัง	วัดได้	ส่วนต่าง
1. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation)	5	5	0
2. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)	5	4	-1
3. การใส่ใจในคุณภาพ (Quality Focus)	4	3	-1
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4	5	+1
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)	4	5	+1
6. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	4	3	-1

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.129)

จากตัวอย่างการประเมินระดับสมรรถนะหลักของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารท่านนี้มีระดับสมรรถนะ (Competency Level) ต่ำกว่าที่องค์การคาดหวังอยู่ 3 ตัว คือตัวที่มีส่วนต่าง = -1 ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาเพื่อลดช่องว่าง(Gap) ของระดับความสามารถที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ตัวโดยเร็วที่สุด

5. นำผลที่ได้จากการประเมินช่องว่างของระดับความสามารถในข้อ 4 มาจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan-IDP)

6. จัดทำแผนฝึกอบรมที่สอดคล้องกับพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ด้วยการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถลดส่วนต่างหรือช่องว่าง ระหว่างความสามารถที่องค์การคาดหวังกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในปัจจุบัน (Competency Gap) ให้พนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ให้อยู่ในระดับที่องค์การคาดหวัง ดังตัวอย่างตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10

ตัวอย่างการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมเพื่อลด Competency Gap

แผนการฝึกอบรมเพื่อลด Competency Gap				
ชื่อพนักงาน : นายกล้าหาญ ใจใหญ่		ตำแหน่ง : ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด		
Competency	ระดับความสามารถ			การฝึกอบรมที่จำเป็น
	คาดหวัง	วัดได้	ส่วนต่าง	หลักสูตร
1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)	5	4	-1	1. Strategic Customer Relation Management 2. Empowering Leader
2. การใส่ใจในคุณภาพ (Quality Focus)	4	3	-1	1. Best Practices : Thailand Quality Class Winner 2005
3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	4	3	-1	1. Change Management Workshop 2. Creative Thinking Workshop

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น.130-131)

ขั้นตอนการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based Training & Development Program)

Spencer and Spencer (1993, p.294-296) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-based training program) ซึ่งจะรวมถึงขั้นตอนการพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based development program) ว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนา Competency Model เพื่อกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการสำหรับผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในปัจจุบันและในอนาคต

2. พิจารณาว่าองค์การควรพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะ (Competency) ตัวใด และสมรรถนะใดที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ยาก ไม่คุ้มค่าที่จะทุ่มเททรัพยากรในการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ความมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ (Achievement) การมีแรงผลักดันในการทำงาน (Motivation) และ ความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) จัดเป็นสมรรถนะ (Competency) หรือคุณลักษณะ (Trait) ที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น องค์การจึงควรสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะดังกล่าวมาเป็นพนักงาน เพราะเป็นวิธีการที่ง่ายและคุ้มค่ามากกว่าการพยายามปลูกฝังในพนักงานเดิม กล่าวโดยสรุปคือ “ควรสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมากกว่าการพัฒนาผู้ที่ขาดคุณสมบัติ”

3. เลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับองค์การและผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่

- การฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-based training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ (Formal Training) ส่วนใหญ่จะฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom) ซึ่งใช้เวลา 1 วัน ถึง 2 สัปดาห์ โดยวิทยากร (trainer) จะเป็นผู้ทำการฝึกอบรมให้ โดยใช้วิธีการ ให้อ่าน (Reading) การบรรยาย (Lecture) การสาธิตสดหรือจากวิดีโอ (Live or Video Demonstration) การใช้เครื่องมือที่ให้ผลกลับ (Instrument Feedback) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Plays) และการกำหนดสถานการณ์จำลอง (Simulations) และการใช้กิจกรรมที่จะสะท้อนผลการประเมินตนเอง (self-assessment reflection exercises) เป็นต้น

- การพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based development) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของพนักงานรายบุคคล โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การใช้ศูนย์พัฒนา (Development Center) เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งไปที่การใช้แบบทดสอบ การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการ

แข่งขันทางธุรกิจหรือการเจรจาต่อรอง (Competitive Business or Negotiation Simulation) การนำเสนอ (Presentation) การอภิปรายในกลุ่มที่ไม่มีผู้นำ (Leaderless Group Discussion) และการแสดงบทบาทสมมุติ ซึ่งจะใช้เวลา 1-2 วันในการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับ Competency ที่ตนแสดงออกไปจากกิจกรรมต่างๆ

- การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง (Self Development Resource Guides) เป็นการกำหนดให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะที่เจาะจง โดยการให้แนวทางต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือที่กำหนดให้ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนดให้ การเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดให้ การมอบหมายงานที่กำหนดให้ การสลับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล และหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งโอกาสเติบโตในงาน (Career Path Opportunities) ซึ่งองค์กรควรมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่จะบันทึก Competency Model ที่เชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนา Competency Gap ของตนได้

- การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง (Self Development Resource Guides) เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในเรื่องต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal competency) โดยใช้เทคนิคการเลียนแบบพฤติกรรม (Behavioral Modeling Technique) ระบบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการสังเกต (Recognition) ความเข้าใจ (Understanding) การประเมินตนเอง (Self-assessment) การฝึกฝนและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับทักษะ (Skill Practice/Feedback) การประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ในงาน (Job Application) และการให้ความสนับสนุนในภายหลัง (Follow-up Support Approach) ตัวอย่างเช่น ระบบวิดีโอติดสีก (Interactive Video Disk System) ที่ใช้ในการสอนทักษะการขาย จะประกอบด้วยจอภาพที่แสดงสถานการณ์ต่างๆ กล้องโทรทัศน์ที่เข้บันทึกปฏิกิริยาที่ผู้เรียนตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นๆ

- การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาพนักงาน (Development Job Assignment) เป็นการมอบหมายให้กับพนักงานเพื่อช่วยพัฒนาสมรรถนะหนึ่งๆ ของตัวอย่างเช่น บริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งพบว่าวิศวกรที่มีผลงานดีเลิศต้องมีความสามารถด้านวิศวกรรมและการนำเสนอ การทำงานในตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งนี้ นอกจากจะสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ด้านวิศวกรรมได้ดีแล้ว วิศวกรยังต้องสามารถพูดให้ผู้บริหารในสำนักงานใหญ่เข้าใจโครงการในด้านวิศวกรรม ของแต่ละโครงการ จนยอมอนุมัติงบประมาณจำนวนมหาศาลให้กับโครงการนั้นๆ ได้ ดังนั้น ในการพัฒนาวิศวกรที่มีอายุน้อย ให้มีทักษะการนำเสนอข้อมูลและความคิดเห็น

องค์การสามารถมอบหมายให้วิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เป็นหนึ่งในทีมงานประชาสัมพันธ์ขององค์การ วิธีการนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถทำให้วิศวกรที่มีปัญหาในการสื่อสาร มีทักษะในการนำเสนอได้ภายในระยะเวลา 1-2 ปี

- การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentors) เป็นการกำหนดการเรียนรู้โดยองค์การ กำหนดให้ผู้บริหารขององค์การที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหนึ่งๆ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ ให้กับพนักงาน เช่น ผู้บริหารที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ขาดทักษะทางการเมืองไปทำงานหาเสียงเลือกตั้งร่วมกับทีมงานของพรรคการเมืองเป็นเวลา 1 ปี เพื่อซึมซับทักษะดังกล่าว รวมทั้งทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสังคม

- การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนานอกองค์การ (External Development Activities) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานสมรรถนะ (competency) โดยการเข้าร่วมกิจกรรมภายนอกองค์การ เช่น การเป็นสมาชิกของชมรมต่างๆ หรือการเป็นสมาชิกกลุ่มอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัยนอกเวลางาน เป็นต้น ซึ่งมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรด้านเทคนิคหรือวิทยาศาสตร์มักจะเรียนรู้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) จากบทบาทผู้นำนอกที่ทำงาน เช่น การเป็นหัวหน้าหน่วยอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

4. พัฒนารูปแบบประเมินและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม (Development Assessment Methods and Training Curriculam) ซึ่งมาจากศูนย์การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม (Training Evaluation) และตลอดจนทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Resource) ตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ (Competency-Based Training & Development) ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

5. การอบรมวิทยากร (Train the Trainers) ผู้ที่จะเป็นวิทยากรต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหาของ Competency ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทักษะต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-based Training) จนสามารถถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้หลักสูตรฝึกอบรมวิทยากร จะต้องอยู่ภายใต้แนวคิดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ เช่นกัน กล่าวคือ ต้องยึดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนตามตัวชี้วัดพฤติกรรม

6. ฝึกอบรมผู้เรียน (Train Learners)

7. การวัดผลการฝึกอบรม (Evaluate Training Results) การวัดผลโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (competency-based training program) โดยการวัดพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปและผลงานที่ดีขึ้น ได้แก่ รายได้ ผลผลิต คุณภาพ การให้บริการลูกค้า อัตรา

การลาออกลดลง อัตราการร้องเรียนลดลง ตลอดจนปัญหาต่างๆ ในการทำงานลดลง เป็นต้น เนื่องจากวิธีการเดิม อาจไม่ได้วัดสิ่งที่ผู้เข้ารับฝึกอบรมได้เรียนรู้จริงๆ นั่นเอง

3.2.10 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-based Performance Management System)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993, p.264) ได้นิยามของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) คือ วงจรการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีรายละเอียดหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนผลงาน (Performance Planning) หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) และความคาดหวังของงาน (Work Expectations) แต่ละงานให้แก่พนักงาน รวมทั้งตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ของงานนั้นๆ ในรอบระยะเวลาการประเมิน

2. การสอน / การจัดการผลงาน (Performance Coaching / Management) คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เรื่องผลงานและพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนฝึกสอน (Coach) และส่งเสริมให้พนักงานปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ในรอบระยะเวลาการประเมินหนึ่ง

3. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในรอบระยะเวลาการประเมิน ซึ่งผลของการประเมิน จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานต่างๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) เป็นต้น

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-based Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993, p.266) อ้างถึงโดย รศ.สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (<http://www.person.anamai.moph.go.th/FILES/ppt/Performance%20Management%20System.ppt>) กล่าวว่าแนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-based Performance Management System) เริ่มจากยุคแรกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) เน้นเรื่องผลงาน (Result หรือ What of Behavior) เช่น

ปริมาณ คุณภาพ และนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจ่ายค่าตอบแทน เช่น โบนัส หรือ Merit Award เป็นต้น แต่ในปัจจุบัน หลายองค์กรมีความสนใจแนวคิดการประเมินผลงานโดยใช้สมรรถนะ ซึ่งแนวคิดนี้จะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลในอนาคต กล่าวคือ จะใช้สมรรถนะเป็นฐานว่า งานนั้นต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) อะไรบ้าง จึงจะสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้นหลายองค์กรจึงใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model) คือ เน้นทั้งผลงาน (Result) เพื่อใช้ในระยะเวลาสั้นเป็นเกณฑ์สำหรับจ่ายค่าตอบแทน และเน้นเรื่องสมรรถนะ (Competency) ซึ่งจะเป็นการมองอนาคตเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาบุคคลและจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงาน

Spencer and Spencer (1993, p.266) ได้ยกตัวอย่างการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ “Mixed Model” คือการผสมกันระหว่างระบบ Performance-based และ Competency-based ดังตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11

ตัวอย่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ “Mixed Model”

“ผลงาน (Performance)” และ สมรรถนะ (Competencies)	
(50-90%)	(10%-50%)
จ่ายตามผลงาน (Pay for result)	สมรรถนะ (Pay for Skill)
“What (อะไร)” คือ ผลงาน	“How (อย่างไร)” คือ ผลงาน
วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) จากเป้าหมาย	วัดเชิงคุณภาพ (Qualitative)
ระยะเวลาสั้น หนึ่งปี ผลงานที่ผ่านมา	ระยะเวลานาน ปัจจุบันถึงอนาคต
ใช้ระบบการให้รางวัล (Reward-Oriented)	ใช้การพัฒนา (Development) เปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior change oriented)

ที่มา : Spencer and Spencer (1993, p.266)

ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-based Performance Management System)

Spencer and Spencer (1993, p.268-269) ได้ระบุขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ (Competency-based Performance Management System) มีดังนี้

1. ระบุสมรรถนะ (competency) ที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ดีเลิศของตำแหน่งงานในปัจจุบันและในอนาคต เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะ (competency) ของพนักงานที่สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องจูงใจให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีกว่าผลงานจริงในปัจจุบัน ดังตัวอย่างตารางที่ 3.12

ตารางที่ 3.12

ตัวอย่างแบบฟอร์มการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงสมรรถนะ
(Competency-based Performance Management Form)

	Result	Priority Tasks/Behavior	Competencies
Desired (สิ่งที่ต้องการ) (Superior : Top 10%)	1.5x	- -	- -
Actual (ผลงานจริง) (Acceptable)	x	- -	- -

ที่มา : Spencer and Spencer (1993, p.269)

2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model Performance Management System) เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ที่เป็นผลงานและพฤติกรรมเชิงสมรรถนะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลงานในตำแหน่งงานนั้นๆ

3. จัดฝึกอบรมให้หัวหน้างานและพนักงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การสอนให้หัวหน้างานสามารถสอนพนักงานเรื่องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Coaching for Performance Improvement) โดยการฝึกสอนดังกล่าว ต้องประกอบด้วย

- การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานเรื่องผลงานที่แท้จริงของพนักงาน ส่วนระดับสมรรถนะของพนักงาน สามารถประเมินได้จากวิธีการประเมินแบบ 360

องศา (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำที่รู้จักของพนักงานเป็นอย่างดี) ซึ่งค่าเฉลี่ยของผลการประเมินจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ได้จากการประเมินตนเองของพนักงานรายนั้นๆ

- พนักงานต้องระบุระดับสมรรถนะที่ใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตอบสนองกับเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance) และแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (career advancement) ของตน

- ข้อตกลง หรือสัญญา ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

การฝึกสอนนี้ จะต้องยึดหลักการของ “การเปลี่ยนแปลงตนเอง (Self-Direct Change)” ซึ่งจะอธิบายว่า เราจะยอมเปลี่ยนแปลงตนเองเมื่อ

- รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีที่สุดต่อตนเอง
- รู้สึกไม่พึงพอใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือระดับผลงานปัจจุบันของตน
- เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับสถานการณ์หรือระดับผลการปฏิบัติงานที่ตนเองต้องการ
- เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่สถานการณ์หรือผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการอย่างชัดเจน

3.2.11 ระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-based Compensation System)

การจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay) นั้น เป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคุณลักษณะ ทักษะ หรือสมรรถนะที่มากหรือเหนือกว่าที่สมควรจะได้รับจากการจ่ายตามงานหรือบทบาทตามภารกิจขององค์กร โดยประเด็นที่อาจแสดงถึงความจำเป็นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เช่น

- การขาดความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่ดีที่มีสมรรถนะสูงกว่าค่าเฉลี่ยโดยทั่วไป
- การที่สามารถเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสมรรถนะหนึ่งที่ชัดเจนสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าคนที่ไม่มีสมรรถนะนั้นในงานใดงานหนึ่ง
- การที่ระบบ Job-based pay ไม่เหมาะสมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและทำให้ “งาน” เปลี่ยนไป ในสถานการณ์นี้ที่บุคคลต้องมีหลายงานหรือบทบาทหน้าที่ คุณค่าเพิ่มขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของแต่ละบุคคลมากกว่าตัวตำแหน่งงานที่ยากต่อการทำให้ชัดเจน

- เมื่อต้องการสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานรักษาและเพิ่มทักษะของตนเอง
- ความจำเป็นในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งไม่ต้องบริหารคนหรือสินทรัพย์

(Spencer and Spencer, 1993, p.305-306)

ขั้นตอนการพัฒนาระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ (Competency-based

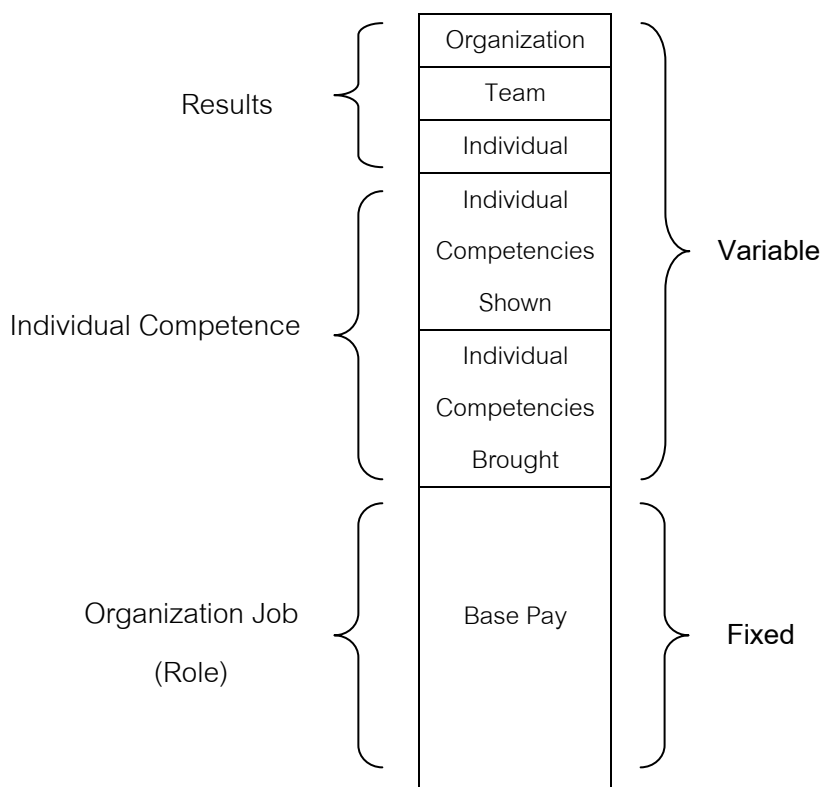
Compensation System)

- ระบุปัจจัยสำคัญ บทบาทหน้าที่ของงานที่ต้องการ สมรรถนะของคนที่สามารถพยากรณ์ถึงผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของแต่ละระดับใน job family
- กำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนว่าองค์การต้องการจะจ่ายค่าตอบแทนตามบทบาทภารกิจของงาน สมรรถนะของบุคคล และผลการปฏิบัติงาน แต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีสัดส่วนเท่าใดในค่าตอบแทนโดยรวม

ทั้งนี้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะจะรวมปัจจัยพื้นฐาน 3 เรื่อง คือ เงินเดือนพื้นฐาน (Base Pay) ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่งานนั้นในองค์การ บวกด้วยการจ่ายส่วนเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และบวกด้วยการจ่ายสำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีม หรือองค์การ (Spencer and Spencer, 1993) ซึ่งโดยทั่วไปแนวโน้มของการกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นการเพิ่มสัดส่วนขององค์ประกอบที่เป็นค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Boyett and Conn (1991) อ้างถึงใน Spencer and Spencer , 1993) ดังภาพที่ 3.11

ภาพที่ 3.11

Job , Person Competecies , and Results Components of Pay



ที่มา : ดัดแปลงจาก Spencer and Spencer (1993, p.311)

3.3 กรณีศึกษา : ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงพยาบาล (Case Study : Best Practice for Human Resource Management in Hospital)

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ แนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ตลอดจนแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงแนวคิดสมรรถนะ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 3 ในลำดับต่อไป ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอกล่าวถึงกรณีศึกษา : ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลมาเพื่อให้ทราบถึงวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในขั้นต่อไป ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงพยาบาลกรุงเทพ

โรงพยาบาลกรุงเทพ ปัจจุบันมีจำนวนเตียงในการให้บริการผู้ป่วย 550 เตียง ห้องตรวจโรค 80 ห้อง สามารถให้บริการคนไข้นอกได้วันละ 2,500 คน มีศูนย์รักษาโรคเฉพาะทางถึง 11 ศูนย์ ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง แบบครบวงจร และมีบริการเฮลิคอปเตอร์สำหรับรับ-ส่งผู้ป่วย นอกจากนี้ยังขยายเครือข่ายและมีการเทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมถึงการมีเครือข่ายในการให้บริการที่ครอบคลุมทั้งในและนอกประเทศ มีบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องสาขาทุกสาขา

โรงพยาบาลกรุงเทพให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหาร โดยได้ปรับปรุงระบบการบริหารงานให้กระชับ คล่องตัว เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ ด้วยอุดมการณ์ที่ว่า “ณสถานที่แห่งนี้คือสถานที่ซึ่งเทคโนโลยีทางการแพทย์และความเมตตาปราณีมาบรรจบกัน” และสร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจโรงพยาบาล โดยได้รับการรับรองมาตรฐาน Hospital Accrediation (HA) จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพของประเทศไทย การรับรองคุณภาพมาตรฐาน (ISO9002), ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS18001) จากสถาบันรับรองมาตรฐาน ISO และเป็นโรงพยาบาลเอกชนแห่งแรกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับ Joint Commission International Accreditation (JCI) ซึ่งเป็นองค์การของสหรัฐอเมริกาที่ให้การรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลนอกประเทศสหรัฐอเมริกา (ที่มา: <http://www.bangkokhospital.com>)

ความสำเร็จทางธุรกิจของโรงพยาบาลกรุงเทพ มาจากการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการมุ่งมั่นให้เกิด Hi-Care, Hi-Tech, Hi-Touch (พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, 2548) จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กำหนดแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) และมีการประเมินและติดตามผล (Monitoring and Feedback) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก นอกจากนี้ ยังมีการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ตารางการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard) และมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เพื่อใช้ในการวัดและประเมินผลอีกด้วย นอกจากนี้โรงพยาบาลฯ ยังให้ความสำคัญกับนโยบายเรื่องคุณภาพอีกด้วยซึ่งเห็นได้จากความสำเร็จในการได้รับการรับรองคุณภาพจากหลากหลายสถาบัน

ในส่วนแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วย

- มองว่า “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า หรือเป็น “สินทรัพย์” หรือ “Asset” ที่สามารถนำไปยังประโยชน์แก่องค์กรอย่างมหาศาล หากได้รับการจัดการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและถูกวิธี โดยการจัดการหรือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรด้วย” โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงพยาบาลต้องการ ได้แก่

1. เป็นคนดี ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ
2. เป็นคนเก่งทั้งงานและเก่งทั้งการเข้ากับคน
3. เป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. เป็นคนที่มีศักยภาพในการทำงาน

ส่วนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. **การรับคนเข้าทำงาน (Recruiting)** โดยการกำหนดการรับสมัครคนเข้าทำงานโดยมีอัตราส่วน 1:25 กล่าวคือ “ถ้ามีตำแหน่งเปิด 1 ตำแหน่งต้องมีคนมาสมัครอย่างน้อย 10-15 คน แต่ที่ดีที่สุดคือ ควรมีอัตราส่วน 1:25 เพราะถ้าหากมีน้อยเท่ากับเรามีตัวเลือกน้อย โดยการดึงดูดให้ผู้สมัครมาสมัครงานเพื่อให้มีตัวเลือกให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น โรงพยาบาลฯ ใช้การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงๆ และเน้นการอบรมพัฒนา เพื่อว่าเขาจะได้ทำงานให้ดีเพื่อให้เราเก็บค่าเอาไว้ ซึ่งวิธีการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานของ โรงพยาบาลกรุงเทพ จะพิจารณาที่ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง เป็นคนขยันและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นข้อที่มีความสำคัญมากกว่าความรู้ เพราะการทำงานที่โรงพยาบาลกรุงเทพเน้นการทำงานเป็นทีม”

2. **การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing)** มีลักษณะเป็นแบบ Flat Organization หรือการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบคือ เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบไม่มีลำดับชั้นมาก โดยนายแพทย์พงษ์ศักดิ์ฯ ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์กรแบบมีลำดับชั้นของโครงสร้างมาก ทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม แบ่งพรรค แบ่งพวกได้ง่ายกว่า การทำให้เป็นแบบแนวราบ นอกจากนี้การจัดการบุคลากรยังใช้วิธี Staffing Criteria (Best-Job-Fit Approach) คือ พิจารณาความเหมาะสมของคนกับงาน

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น ทำทั้ง 4 ด้าน คือ ความรู้,ทัศนคติ,ภาวะผู้นำ และประสบการณ์ ซึ่งกระบวนการนั้นทำด้วยการฝึกอบรม และการเรียนรู้ ทั้งด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ในสาขาอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติต่อการให้บริการ ซึ่งเห็นได้จากนโยบายให้เงิน 1 % ของเงินรายได้ทั้งหมดไปใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ ปัจจุบันเงินไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี ต้องถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาทักษะและให้ความรู้แก่บุคลากรไม่ว่าจะเป็นแพทย์ พยาบาล พนักงานการบัญชี การตลาดและการประชาสัมพันธ์ พนักงานต้อนรับ พนักงานขับรถ และบุคลากรอื่นๆ ในโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือทั้งหมด ซึ่งการวัดประสิทธิผลการทำงานและประการหนึ่ง ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การใช้จ่ายที่จัดไว้เพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด โดยมีนโยบายให้บุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ และการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า โดยพนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 100 ชั่วโมงต่อปี และพนักงานเก่าต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 80 ชั่วโมงต่อปี โดยจัดการในหลายรูปแบบ อาทิ

- การเชิญวิทยากรมาพูดให้ความรู้แก่แพทย์ และพยาบาล ในเรื่องความรู้และความเป็นไปของวงการแพทย์

- จัดให้มีการดูงานนอกสถานที่หรือตามโรงพยาบาลต่างๆ ทั้งในเครือและนอกเครือ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

- การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารให้แก่ผู้นำขององค์กร ให้มีความพร้อมและเข้มแข็ง โดยการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่ม A คือกลุ่มที่ได้รับการวางตัวบุคคลให้มาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งคนกลุ่มนี้จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารธุรกิจหรือหลักสูตรการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ได้แก่ Harvard, Standford, Wharton และ Kellogg เป็นต้น

กลุ่ม B คือกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับรองลงมา คนที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับนี้ต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการจากสถาบันสคินท์ (SASIN) ซึ่งค่าใช้จ่ายใช้ลงทุนในกลุ่มผู้บริหารระดับนี้ประมาณ 400,000-500,000 บาท

กลุ่ม C คือกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย โดยผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตร Advance Management Program ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัย ABAC ซึ่งค่าใช้จ่ายต่อหัวจะอยู่ที่ 60,000-70,000 บาท

โดยการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น เป็นการลงทุนแบบให้เปล่า ไม่มีการทำสัญญาว่าจะต้องกลับมาทำงานชดใช้ทุนเลยแม้แต่น้อยซึ่ง ก่อให้เกิดความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรจากบุคลากร โดยวัดได้จากยังไม่เคยมีใครที่ไปศึกษาต่อจนสำเร็จแล้วไม่กลับมาทำงานต่อ หรือลาออกจากโรงพยาบาลกรุงเทพเลย

นอกจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพแล้ว โรงพยาบาลกรุงเทพยังให้ความสำคัญกับเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่

(1) **การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)** หลักสำคัญของ CRM คือการที่ต้องเข้าใจว่า อะไรบ้างที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเพื่อซื้อสินค้าและบริการของเรา ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าทางด้านจิตใจ คุณค่าทางด้านเศรษฐกิจศาสตร์ และคุณค่าทางด้านการใช้งาน และเนื่องจากโรงพยาบาลกรุงเทพเป็น Super-Tertiary Case Hospital ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายลูกค้า คือ ผู้ที่มีฐานะ ดังนั้น การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะต้องทราบว่า ลูกค้าของโรงพยาบาลกรุงเทพต้องการสินค้าและบริการอะไรที่ทำให้เค้ารู้สึกว่าการจ่ายเงินนั้นคุ้มค่า

(2) **การให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางจิตใจ** จะทำให้บุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพทุกคนต้องเรียนรู้วิธีการให้บริการที่ดี สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า เช่น การได้รับบริการพิเศษจากบุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับ พนักงานขับรถ เวชระเบียนพยาบาล เป็นต้น โดยบุคลากรเหล่านี้จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “Excellence Service Behavior หรือ ESB” ซึ่งนอกเหนือจากการฝึกอบรมด้านทักษะแล้ว ยังต้องสร้างความเข้าใจและพัฒนาจิตใจของบุคลากร ว่าทำไมการบริการที่ดีจึงมีความสำคัญ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนศึกษาหาความรู้ และยินดีที่จะฝึกฝน จนกลายเป็นทักษะที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ได้ดูเกินขึ้นหรือเหมือนเครื่องจักรแต่อย่างใด

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performing and Evaluation) โดยสิ่งที่โรงพยาบาลจะคาดหวังคือ การที่เห็นพนักงานทุกระดับเป็น High Performance Employee คือ เป็นพนักงานที่มีความสามารถสูง มีความรับผิดชอบสูง และได้รับตอบแทนสูงเช่นกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกรุงเทพนั้นทำได้ทั้งระดับรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยการให้คะแนนนั้นดูทั้งที่ผลการปฏิบัติงานและความประพฤติดี และผลการให้คะแนนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- a) กลุ่ม A คือคน หรือกลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี
- b) กลุ่ม B คือคน หรือกลุ่มที่รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์พอใช้
- c) กลุ่ม C คือคน หรือกลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

5. การให้รางวัล (Reward) ค่าตอบแทนที่โรงพยาบาลกรุงเทพให้แก่บุคลากรนั้น ดูจากการแข่งขันทางการตลาดโดยเป็น Competitive Rate ตลอดจนดูจากประสบการณ์และความสามารถจึงทำให้ผลตอบแทนที่ได้เป็นแบบ Progressive Scale ซึ่งแตกต่างกันออกไป

จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงพยาบาลที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการจัดการและการพัฒนาตลอดจนการมองบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่า และยินดีที่จะลงทุนกับบุคลากรด้วยความจริงใจ บุคลากรที่ทำงานทุกคนที่โรงพยาบาลกรุงเทพจึงผ่านกระบวนการคัดสรรมาอย่างดี ทำให้คนที่เข้ามาทำงานเกิดความภาคภูมิใจ และเมื่อเข้ามาแล้วยังได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น บุคลากรที่ทำงานดีมีประสิทธิภาพจึงเป็น High Performance Employees ได้รับค่าตอบแทนที่น่าพอใจจากองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังคำกล่าวที่ผู้บริหารย้ำเสมอว่า **“ความสำเร็จของโรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นผลผลิตมาจากบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพทุกคน”** ส่งผลให้โรงพยาบาลกรุงเทพ ได้รับรางวัลต่างๆ ทั้งจากในและนอกประเทศมากมาย อาทิเช่น รางวัล Asian Hospital Management Award ปี 2006-7 ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 2000 บริษัทที่ดีที่สุดในเอเชียในกลุ่มที่มีรายได้ไม่เกิน 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากนิตยสาร Forbes ปี รางวัล Super Brand รางวัล Prime Minister Award ประเภทธุรกิจบริการดีเด่นปี 2544 และปี 2549 เป็นต้น

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เป็นโรงพยาบาลขนาดกลาง ให้บริการเมื่อปี 2547 ตลอดระยะเวลา 3 ปี ซึ่งได้พัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพการรักษาของแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และด้านคุณภาพการพยาบาล และการบริการต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับในวงการสาธารณสุข และมีชื่อเสียงภายในประเทศและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ความต้องการของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น ทำให้ทีมงานบริหารและคณะกรรมการบริษัทจึงได้มีนโยบายที่จะขยายโรงพยาบาลและมุ่งสู่การเป็นโรงพยาบาลระดับ World Classรองรับผู้มารับบริการ ในภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ประกอบด้วยเครื่องมือการแพทย์ที่ทันสมัยได้รับการตรวจสอบมาตรฐานจาก ISO9002 ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) และเป็น Excellent Center ในเรื่องของ Unit Cancer และมีเป้าหมายจะขยาย Excellent Center ด้าน Cardiovascular Center และ Plastic Center

และจากการที่โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มี พันธกิจ (Mission) ว่า “มุ่งมั่นที่จะเป็นโรงพยาบาลชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย มุ่งสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างสรรค์องค์ความรู้ เทคโนโลยีและบริการทางการแพทย์ โดยเน้นคุณภาพทางการแพทย์ ให้ถูกต้องตรงตามมาตรฐาน” ทางโรงพยาบาลจึงมีเป้าหมายว่า ต้องให้ผู้รับบริการได้รับการรักษาบริการที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด ตลอดจนถึงต้องให้พนักงานมีความชำนาญในการรักษาและบริการที่ดี

จุดเด่นด้านบุคลากรของโรงพยาบาล คือ

- เป็น The Best Service Hospital มีการนำบุคลากรด้านการบริหารที่มีคุณภาพ และมีเชี่ยวชาญเฉพาะทางมารวมบริหารงานในต่างอย่างมืออาชีพ
- แพทย์และพยาบาลรวมถึงผู้ช่วยต่างก็มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเป็นที่น่าเชื่อถือ ของคนไทยและต่างประเทศที่เข้ามาบริการรักษา
- ผู้บริหารและพนักงานทุกคนพร้อมให้การบริการที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส
- เต็มใจบริการ สร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ
- บุคลากรสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้
- บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการลาออกที่ต่ำ

กรณีศึกษาที่ 3 : Saint Luke's Hospital (SLH)

Saint Luke's Hospital of Kansas City (SLH) เป็นโรงพยาบาลขนาด 582 เตียง จัดเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดใน Kansas City ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1882 มีพนักงาน 3,186 คน แพทย์ 500 คน เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ในทุกสาขาทางการแพทย์ เป็นโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์ที่ไม่ค้ำกำไร ในสังกัดของ Protestant Episcopal Church

SLH มุ่งมั่นที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ ทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล โดยในปี 2003 ได้มีการจัดตั้ง CLO หรือ Chief Learning Officer ทำหน้าที่ค้นหาความจำเป็นด้านฝึกอบรม จัดให้มีการศึกษาฝึกอบรม ส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้และทักษะ ตลอดจนการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร โดย SLH ทำการวิเคราะห์ Strategic Action Plan ที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ Workforce Planning & Assessment Tools และจัดทำเป็นโปรแกรมการศึกษาอบรมขึ้น โดยโปรแกรมการศึกษาอบรมของ SLH จะแบ่งเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่การบริหารจัดการ ด้านคลินิก ด้านการศึกษาต่อเนื่อง และด้านแพทย์ประจำบ้าน ครอบคลุมหลักสูตรด้านต่างๆ อาทิ ด้านเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ ด้านความปลอดภัย ด้านการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เป็นต้นโดยจะพิจารณาวิธีการที่จะใช้ในการให้การศึกษฝึกอบรมที่เหมาะสม จากข้อเสนอแนะของพนักงาน นอกจากนี้ SLH ส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้และทักษะที่ได้รับการศึกษาที่ได้รับการอบรมผ่านวิธีการต่างๆ ได้แก่

- การสังเกตการณ์และการประเมินระหว่างการตรวจเยี่ยมของผู้บริหารหรือทีมพี่เลี้ยง
- การทำกิจกรรมทบทวนต่างๆ อาทิ เช่น Peer Review และการเฝ้าสังเกตการณ์ของหัวหน้าและผู้จัดการ
- การใช้ระบบ Performance Management Process ซึ่งมีการเฝ้าระวังและติดตามเป็นระยะ

กรณีศึกษาที่ 4 : Robert Wood Johnson University Hospital

Robert Wood Johnson University at Hamilton (RWJ) เป็นโรงพยาบาลที่ไม่ค้ากำไร ตั้งอยู่ใน Mercer County รัฐ New Jersey ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 1940 ปัจจุบันโรงพยาบาล RWJ เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสุขภาพ Robert Wood Johnson Health System and Network ซึ่งการดูแลสุขภาพครอบคลุมประชากร 350,000 คน มีขนาด 200 เตียง มีพื้นที่ราว 60 เอเคอร์ มีแพทย์ 650 คน พนักงาน 1,650 คน ผู้ป่วยในราว 14,000 คนต่อปี ผู้ป่วยฉุกเฉิน 49,500 คนต่อปี มีรายได้ราว 160 ล้านดอลลาร์ต่อปี

RWJ มุ่งเน้นจะพัฒนาความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การทบทวนโครงสร้างองค์การ ระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายและสายงานจะรับผิดชอบในการให้คำแนะนำ การสื่อสาร และการจูงใจพนักงานเป็นลำดับขั้น นอกจากนี้ RWJ ยังใช้ระบบ Share Governance ผ่านการทำงานร่วมกับแพทย์สหสาขาวิชาชีพ เพื่อตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพด้านการดูแลผู้ป่วย โดยมีแพทย์ พยาบาล และสาขาวิชาอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม (Approach-Deploy-Learning-Integration)

2) การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่ต้องการ ผ่านกระบวนการ Job Design ซึ่งคุณลักษณะที่ RWJ ต้องการประกอบด้วย Technical Competency, Regulatory Competency และ Interpersonal Skill

3) การให้ความสำคัญกับการรับฟังและการเรียนรู้และตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยผ่านกระบวนการ 5-Star Standards และ Satisfaction Process ประกอบด้วย การสื่อสารแบบสองทาง เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพอใจ แรงจูงใจ และความภักดี แล้วมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยกิจกรรมที่ใช้ได้แก่ การทำ Voice of Customer & Employee System , Employee Satisfaction Survey เป็นต้น

นอกจากนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ RWJ ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

- People : การเป็นองค์การผู้ว่าจ้างชั้นเลิศ (Outstanding Employer)
- Service : การสร้างวัฒนธรรมบริการ จนเกิดเป็น The consumer's choice for hospital service
- Quality : ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ทางคลินิกและบริการ

- Finance : ผลลัพธ์ด้านการเงินที่ดี เพียงพอที่จะลงทุนและขยายตัวตามความต้องการของชุมชน
- Growth : การสร้างพันธมิตรอย่างแน่นแฟ้นกับแพทย์ ชุมชน และองค์กรต่างๆ รวมทั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับ Robert Wood Johnson Health System และ Network

กรณีศึกษาที่ 5 : Bronson Methodist Hospital

โรงพยาบาล Bronson Methodist เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่ไม่ค้ากำไร ก่อตั้งเมื่อปี 1990 ตั้งอยู่ที่เมือง Kalamazoo รัฐมิชิแกน ให้บริการด้านสุขภาพครอบคลุม 9 เมือง โดยมีประชากรราว 1 ล้านคน มีจำนวนเตียง 343 เตียง พื้นที่ 28 เอเคอร์ แพทย์ 780 คน แพทย์ประจำ 20 คน พนักงาน 3,182 รักษาผู้ป่วยใน 21,278 คนต่อปี ผู้ป่วยฉุกเฉิน 77,728 คนต่อปี มีรายได้ปีละ 751 ล้านดอลลาร์ รัยละ 65 มาจากผู้ป่วยใน

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ BMH เมื่อเทียบกับคู่แข่ง แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **ความเป็นเลิศด้านคลินิก (Clinical Excellence) ได้แก่**
 - การเป็นโรงพยาบาลที่มีผลการดำเนินการด้านคลินิกที่เป็นเลิศของประเทศ
 - การดูแลรักษาบนพื้นฐานหลักฐานที่เป็นวิทยาศาสตร์เพื่อให้ผู้ป่วยได้ผลการรักษาที่เป็นเลิศ
 - การเป็นโรงพยาบาลที่เป็นที่ยอมรับว่ามีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยแก่ผู้ป่วย
2. **ความเป็นเลิศด้านลูกค้าและบริการ (Customer & Service Excellence) ได้แก่**
 - การเป็นโรงพยาบาลที่เป็นสถานที่ทำงานในฝัน (Employer of Choice)
 - การเป็นที่กล่าวขานด้านวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ
 - การส่งเสริมวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศ และให้คุณค่ากับความหลากหลาย การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ และนวัตกรรม
3. **ความเป็นเลิศด้านประสิทธิภาพองค์กร (Corporate Effectiveness) ได้แก่**
 - การมีผลประกอบการด้านการเงินที่ดี เพียงพอต่อการลงทุน การเติบโต และการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน
 - การเป็นมิตรกับแพทย์ ชุมชน และอื่นๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

- การใช้เกณฑ์ Baldrige ในการปรับปรุงกระบวนการและผลการดำเนินงานขององค์กร

ส่วนการมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ BMH จะเน้นหลักๆ อยู่ 2 เรื่อง คือ เรื่องการจัดระบบงาน โดยอาศัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดผลงานที่เรียกว่า Staff Performance Management System