

การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การฝึกอบรมในองค์กร

ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ *

บทคัดย่อ

การแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีอัตราเร่งสูงขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ทำให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้การฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรหลายแห่งเลือกในปัจจุบันมีเทคนิคและวิธีการทางการบริหารมากมายที่นำมาปรับใช้ประกอบการฝึกอบรม วิธีการหนึ่งที่ได้รับกรกล่าวถึงมากในแวดวงการบริหารคือ Competency หรือการบริหารตามความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งองค์กรหลายแห่งนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายขั้นตอน สำหรับการฝึกอบรม Competency กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถระบุความจำเป็นของการฝึกอบรม กำหนดรูปแบบ ตลอดจนหัวข้อการฝึกอบรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจทางการบริหารงานในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอขั้นตอนและวิธีการนำหลัก Competency มาปรับใช้ โดยใช้การยกตัวอย่างประกอบการอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นรูปธรรมและเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำ Competency ไปใช้ประโยชน์ในแง่ของการปฏิบัติได้

บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าในปัจจุบัน “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร แม้จะต้องเผชิญกับพลวัตของสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง แต่องค์กรต่างก็เลือกที่จะลงทุนสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรมนุษย์ของตน องค์กรหลายแห่งใช้งบประมาณในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 3-5 เมื่อเทียบกับยอดค่าจ้างเงินเดือนทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สิ้นทรัพย์ส่วนใหญ่คือ บุคลากรได้มีการใช้งบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานสูงถึงร้อยละ 30-40 ของค่าจ้างเงินเดือนทั้งปี (www.hrcenter.co.th) การที่เป็นเช่นนี้เพราะฝ่ายบริหารขององค์กรต่างก็ตระหนักดีว่า ท่ามกลางสิ่งท้าทายแห่งการเปลี่ยนแปลงของความเป็นโลกาภิวัตน์ องค์กรที่จะแข่งขันได้อย่างยั่งยืนไม่ได้อยู่ที่การมีเงินทุนจำนวนมาก การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือความได้เปรียบจากคุณภาพของสินค้าและบริการที่มีเช่นในอดีต หากอยู่ที่การเร่งพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ขององค์กร องค์กรหลายแห่งหันมาปรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่เคยใช้แต่รูปแบบการฝึกอบรมทั่วไป มาเป็นการนำเทคนิคการบริหารใหม่ๆ มาปรับใช้กับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการใช้

* อาจารย์ประจำสาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือการสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสำเร็จของผลการฝึกอบรม (Key Performance Indicators หรือ KPI)

ปัญหาสำคัญที่ตามมาก็คือ การนำเทคนิคทางการบริหารต่างๆมาปรับใช้ทำให้ต้นทุนขององค์การเพิ่มขึ้น แต่จะยืนยันได้อย่างไรว่าการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจริง เพราะตัวชี้วัดการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะวัดในเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงานต่อคนต่อปี อัตราพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด การประเมินผลการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นมุ่งให้คำตอบเฉพาะเรื่องความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อเรื่องต่างๆ เช่น วิทยากร สถานที่จัดฝึกอบรม ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่สามารถบอถึงประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้เลยว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาขององค์การ หรือสามารถทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมขึ้นมากน้อยเพียงใด

Competency หรือการกำหนดความสามารถหลักขององค์การ เป็นแนวคิดที่องค์การหลายแห่งนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการจัดการฝึกอบรม ด้วยเหตุที่ Competency เป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน และกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานรายบุคคลตามตำแหน่งงานในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดังนั้น การจัดการฝึกอบรมโดยใช้ Competency เป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) จึงเท่ากับว่าสามารถแก้ไขปัญหาขององค์การที่อาจจะเกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือการทำงานเพื่อตอบสนองการบรรลุเป้าหมายเฉพาะระดับหน่วยงานไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความสูญเสียต้นทุนขององค์การไปกับการฝึกอบรมที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการหลักขององค์การ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เราอาจจะเปรียบเทียบโดยนัยได้ว่า Competency เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ทำให้การบรรเลงเพลงของวงออเคสตราไพเราะมากขึ้น เนื่องจากนักดนตรีแต่ละคนที่เล่นเครื่องดนตรีที่แตกต่างกันจะพยายามพัฒนาทักษะการเล่นเครื่องดนตรีของตนเองไปพร้อมกับการสอดประสานกับเครื่องดนตรีชิ้นอื่นๆ โดยทุกคนต่างมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ ความไพเราะของเพลงเพลงเดียวกัน สำหรับสาระสำคัญของบทความนี้เป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่อง Competency และนำเสนอแนวทางในการนำ Competency มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรม โดยใช้การยกตัวอย่างประกอบการอธิบายเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

นิยามและประเภทของ Competency

“Competency” เป็นคำที่มีความหมายในขอบเขตที่กว้าง และยังไม่มีการบัญญัติศัพท์ภาษาไทยที่ให้ความหมายที่เข้าใจตรงกัน McClelland (อ้างในออริริกซ์ วรรณสารพ. 2545, น.19) ผู้บัญญัติศัพท์นี้เพื่อใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อธิบายว่า Competency เป็นสิ่งที่เห็นและวัดได้จากภายนอก คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ไปจนถึงบทบาททางสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (Self Image) และส่วนที่ลึกลงไปที่อยู่ภายในตัวบุคคลจนยากที่จะวัดได้ เช่น ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) คุณลักษณะ (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

Boyatzis (อ้างใน Rosemary Boam and Paul Sparrow, 1992, p.16) ให้นิยาม Competency ไว้อย่างกว้างๆในลักษณะที่คล้ายคลึงโดยให้ความหมายว่าเป็นคุณลักษณะส่วนที่ลึกลงไปของบุคคลซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ของแต่ละบุคคล (Aspect of One's Self Image) บทบาททางสังคม (Social Role) และลักษณะขององค์ความรู้ (A Body of Knowledge) ที่แต่ละบุคคลใช้

Hornby และ Thomas (Ibid., p.16) นิยามว่า Competency หมายถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ/รูปแบบของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

นิยามในเชิงการบริหารอื่นๆ กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า Competency เปรียบเสมือนร่มคันใหญ่ที่ประกอบไปด้วยคุณลักษณะหลายประการที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Ibid., p.17)

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปประเภทของ Competency ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ (อ้างในอภีรักษ์วรรณสาธพ. 2545, น. 22-24)

1. Core / Organization Competency

คือ Competency ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2. Technical / Functional Competency

คือ Competency ที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงานซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. Professional / Structural / Managerial Competency

คือ Competency ที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร Competency ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

Competency กับการฝึกอบรม

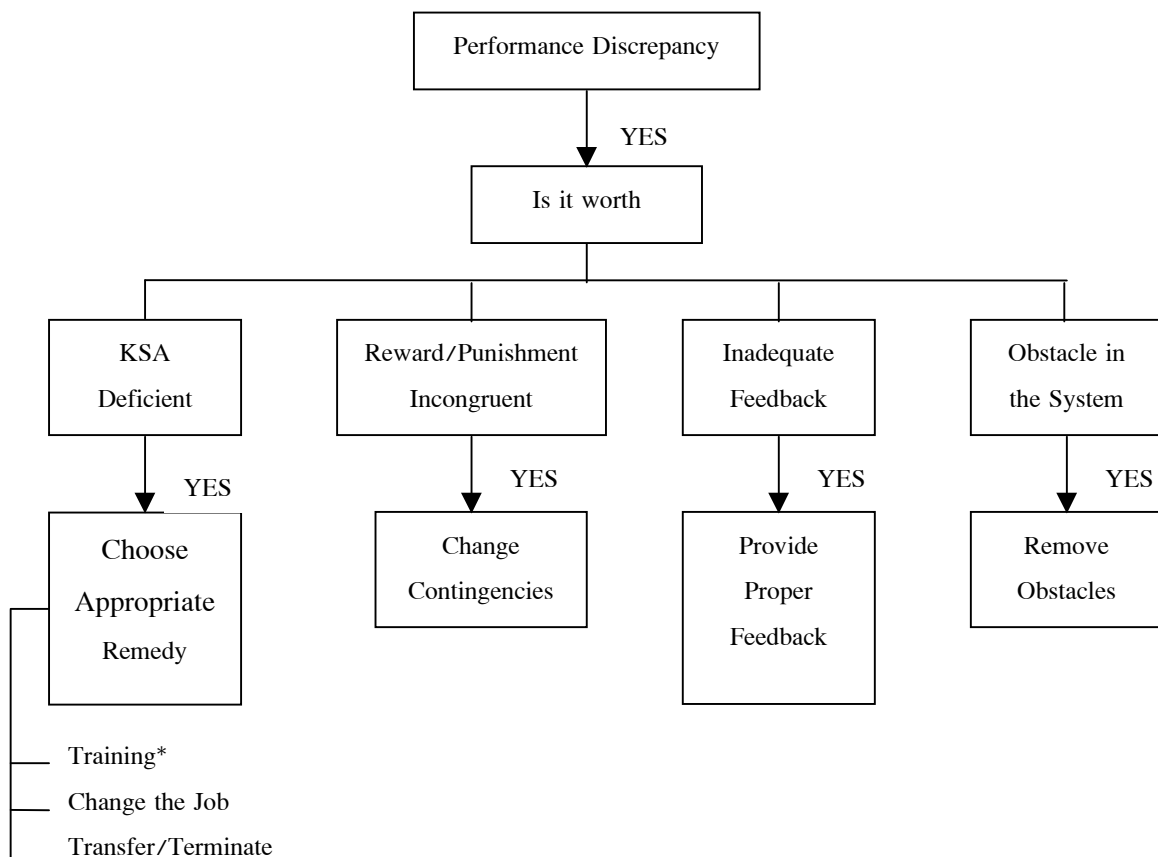
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างตระหนักดีว่าวัตถุประสงค์สำคัญของการฝึกอบรม (Training) คือ การมุ่งสร้างความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่จำเป็นในการทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าจะทราบได้อย่างไรว่าการที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นเพราะพนักงานขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน (KSAs-knowledge, Skill, Attitude and other Characteristics) ในการปฏิบัติงานและจะแน่ใจได้อย่างไรว่า KSAs ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้ฝึกอบรมพนักงานเป็น KSAs ที่จะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้นจริง

คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า การฝึกอบรมไม่ใช่วิธีการสำเร็จรูปที่ใช้แก้ไขทุกอย่างขององค์กรได้” ดังนั้น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาก่อนที่จะนำการฝึกอบรมมาใช้ เราสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยการฝึกอบรมหรือจะต้องใช้วิธีการอื่นๆ เป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ หรือเป็นเพราะสาเหตุอื่นๆ ซึ่งการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ เช่น มีอุปสรรคอื่น ๆ ในระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารในเรื่องเกณฑ์หรือผลการประเมินการปฏิบัติงาน หรือไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน

จากภาพด้านล่าง (ภาพที่ 1) จะพบว่าการวิเคราะห์ปัญหาเรื่องความเบี่ยงเบนหรือความคาดเคลื่อนของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (Performance Discrepancy) อาจไม่ได้มีสาเหตุมาจากการขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน หรือมีคุณสมบัติแต่มีไม่เพียงพอ (KSA Deficient: Knowledge, Skill and Attitude) เสมอไป เช่น ปัญหาอาจเกิดจากอุปสรรคอื่น ๆ ในระบบการทำงาน การแก้ไขปัญหาก็ควรเป็นการขจัดอุปสรรคนั้น ไม่ใช่ใช้การฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาก็เพราะการฝึกอบรมไม่ใช่เครื่องมือสำเร็จรูปที่สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างในองค์กรได้ หรือแม้กระทั่งปัญหามีสาเหตุมาจากความเบี่ยงเบนหรือความคาดเคลื่อนของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (Performance Discrepancy) ก็ตาม หากวิเคราะห์แล้วพบว่าเป็นการกำหนดตัวบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับภาระงาน ก็ควรเลือกแก้ไขปัญหาด้วยการเปลี่ยนงาน โยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม (Put the Right Man on the Right Job) หรืออาจให้ออกจากงาน (Terminate)

ภาพที่ 1

Model of Process when Performance Discrepancy is Identified

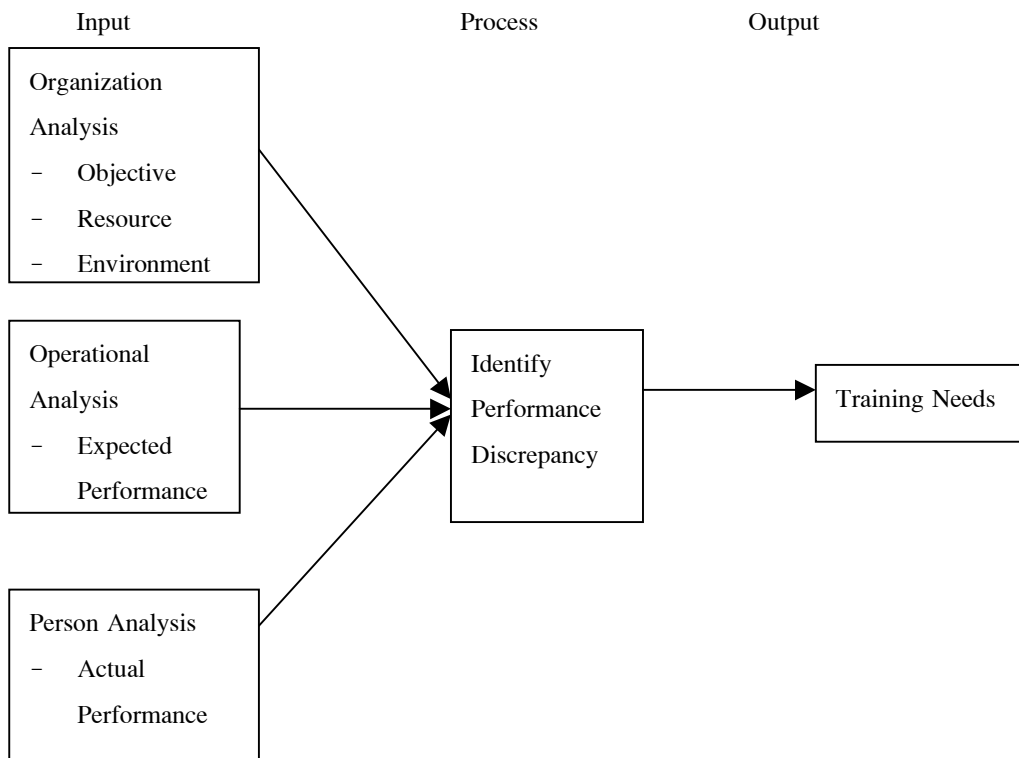


ที่มา: ดัดแปลงจาก P. Nick Blanchard and James W. Thacker. *Effective Training*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, p.130.

แต่หากวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วพบว่าสาเหตุมาจากการขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Performance Discrepancy) จึงจะนำการฝึกอบรมเข้ามาแก้ไข ซึ่ง Competency จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดรูปแบบ หัวข้อ และระดับการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นของการ

ฝึกอบรม ซึ่งตามปกติจะวิเคราะห์ความจำเป็นไว้สามระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับองค์กร (Organization Analysis) ซึ่งจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับการปฏิบัติงาน (Operational Analysis) เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ และการวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับพนักงาน (Person Analysis) เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2
Needs Analysis



ที่มา: ดัดแปลงจาก P. Nick Blanchard and James W. Thacker. *Effective Training*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, p.129.

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมทั้งสามระดับมักกระทำในลักษณะของการขาดการเชื่อมโยงกัน หลายครั้งพบว่าแม้พนักงานแต่ละคนจะมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น แต่ในภาพรวมยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาโดยรวมขององค์กรหรือยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งการนำ Competency มาปรับใช้จะสามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจาก Competency เป็นการประเมินภาพรวมขององค์กรโดยไม่พิจารณาแบบแยกส่วนไม่ว่าจะเป็นสภาพปัญหา หรือวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยในการประเมินภาพรวมขององค์กรกระทำได้สองลักษณะ คือ การใช้ SWOT Analysis มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค (Threat) และโอกาส (Opportunity) ขององค์กรในสภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาจุดที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ หรือประเมินจากความสามารถหลักเดิมที่องค์กรมีอยู่และเชื่อมโยงสามระดับของการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรมเดิม โดยอาศัยขั้นตอนการจัดทำ Competency ที่จะกล่าวถึงต่อไป

ขั้นตอนการจัดทำ Competency ขององค์กร

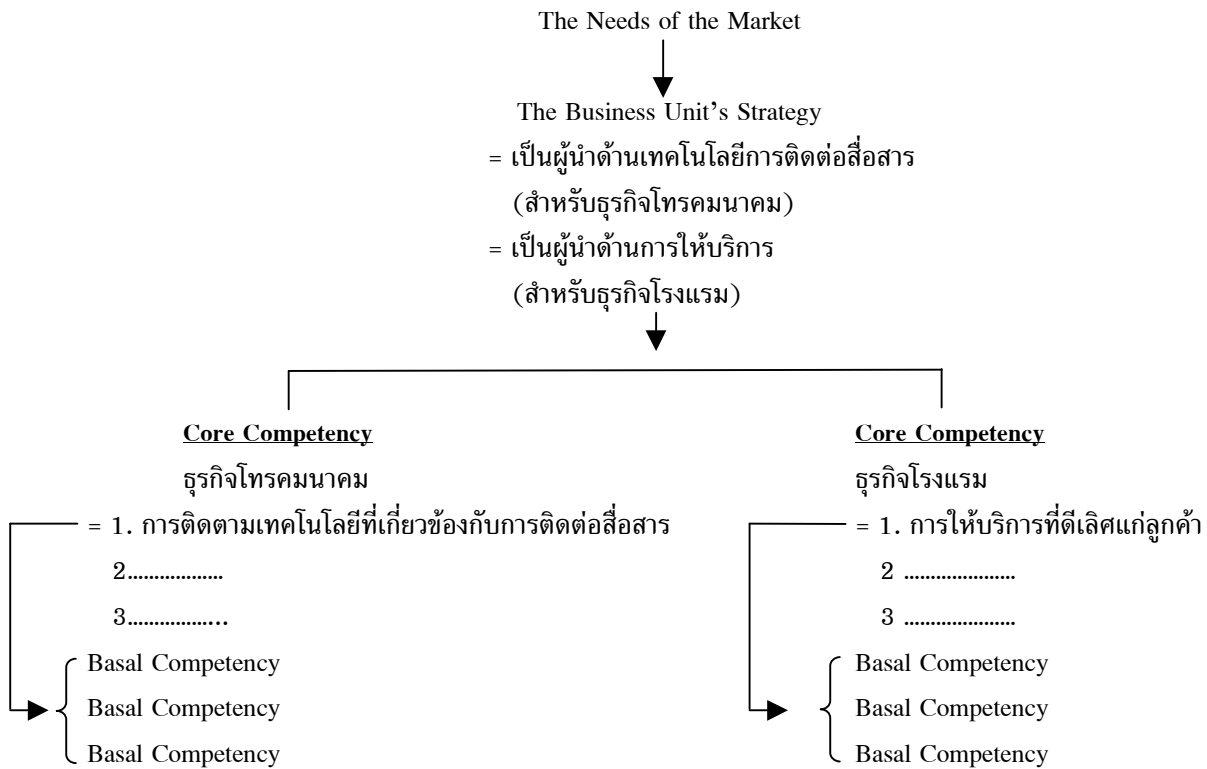
การจัดทำ Competency ขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1. กำหนด Core Competency ในระดับองค์กร

สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าอะไรคือ Core Competency ขององค์กร ได้แก่ สิ่งที่ถูกค้ำเห็นว่ามีคุณค่า เช่น ความน่าเชื่อถือของตัวสินค้า หรือสิ่งที่เป็นความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือ การกำหนดช่องทางที่นำไปสู่ตลาดใหม่ๆ เช่น การขยายธุรกิจ ตัวอย่างเช่น หากเป็นธุรกิจโทรคมนาคมที่ต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร หนึ่งในความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญ คือ การพัฒนากลยุทธ์การติดตามเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร หรือหากเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นผู้นำด้านการให้บริการ Core Competency ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำด้านการให้บริการที่ตีแก่ลูกค้า ซึ่งควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3

ตัวอย่างการจัดทำ Core competency ระดับองค์กรสำหรับธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจโรงแรม



หมายเหตุ Basal Competency คือ ความสามารถย่อยที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามความสามารถหลักที่กำหนด

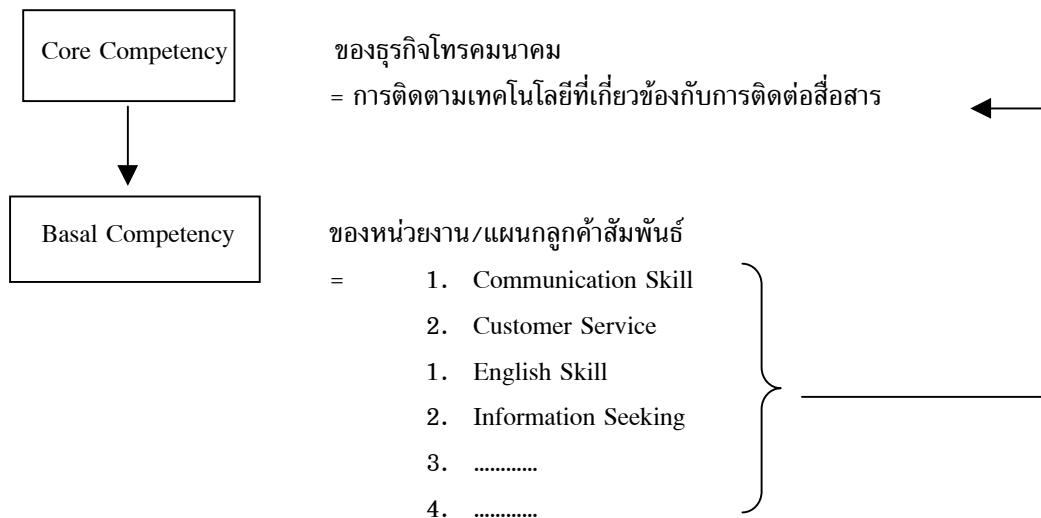
ที่มา: ดัดแปลงจาก Andrew Campbell and Kathleen Sommers Luchs. *Core Competency- Based Strategy*. London: Thomson Business, 1997, p.167.

ขั้นที่ 2. กำหนด Basal Competency ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน

Basal Competency เหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาจากความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่นๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้บรรลุตาม Competency ของธุรกิจโทรคมนาคม หน่วยงาน/แผนกลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) ควรจะกำหนดความสามารถย่อยๆ ดังนี้

ภาพที่ 4

ตัวอย่างการกำหนด Basal Competency ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน จาก Core Competency ของธุรกิจ



ขั้นที่ 3. กำหนด Core Competency ในระดับตำแหน่ง

Core Competency ในระดับตำแหน่งได้มาจากพิจารณาจาก Basal Competency ในระดับแผนกงานเป็นหลัก และแยกออกมาเป็น Competency ย่อยๆในด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ ฯลฯ เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานแต่ละคนตามความจำเป็นของคุณสมบัติตามภาระงาน

ขั้นที่ 4. จัดทำตารางกำหนด Core Competency ในแต่ละตำแหน่ง

ตารางกำหนด Core Competency ในแต่ละตำแหน่งจะแสดงในรูป Competency Profile ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมีความสามารถหลักอะไรบ้างเพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าความสามารถหลักที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น หากพบว่าพนักงานคนใดมีผลงานยังไม่ถึงระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็นในการบรรลุตาม Core Competency ขององค์กร (เมื่อเทียบกับความสามารถหลักที่ตำแหน่งงานนั้นๆ พึงมี) จึงจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานผู้นั้นต่อไป

ภาพที่ 5

ตัวอย่างคู่มือการจัดทำ Competency Profile (อย่างง่าย)

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์

(เฉพาะในส่วนของ Basal Competency ด้าน Communication Skill และด้าน Customer Service ในด้านความรู้) โดยกำหนดให้

- ระดับของ Profile ด้าน Communication Skill เป็นดังนี้
 - ระดับ 1 = สามารถทำความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในข้อความและสามารถให้คำแนะนำในเรื่องพื้นฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้
 - ระดับ 2 = สามารถทำความเข้าใจ และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องข้อความ การมอบหมาย และให้ข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยซับซ้อนมากนักที่เกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานได้
 - ระดับ 3 = สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนทั้งบทบาทผู้ส่ง และผู้รับสื่อในประเด็นที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานที่ซับซ้อนได้
 - ระดับ 4 = สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนทั้งบทบาทผู้ส่ง และผู้รับสื่อ (ทั้งการสื่อสารที่เป็นและไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร) ให้ผู้รับสื่อที่อยู่ในแวดวงอื่นสามารถเข้าใจได้
 - ระดับ 5 = สามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการทั้งในเรื่องทั่วไป และในเรื่องทางเทคนิค โดยใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร
- ระดับของ Profile ด้าน Customer Service เป็นดังนี้
 - ระดับ 1 = สามารถทราบและสรุปประเภทความต้องการของลูกค้าได้
 - ระดับ 2 = สามารถทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้
 - ระดับ 3 = สามารถทำความเข้าใจและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของลูกค้าได้
 - ระดับ 4 = สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำความเข้าใจและคาดคะเนความต้องการของลูกค้าได้
 - ระดับ 5 = สามารถสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้าเพื่อที่จะบริหารการตอบสนองความต้องการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

Competencies Profile

Position Title: เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ ระดับ 3

Name: นายสมชาย หวังดี

Competency	Level of important			Profile				
	1	2	3	Low → High				
				1	2	3	4	5
1. Knowledge								
1.1 Communication Skill	*				▲	●		
1.2 Customer Service	—	—	—				▲	
1.3	—	—	—				▲	
1.4	—	—	—				▲	
1.5 etc.							▲	

หมายเหตุ

- Profile 5 ระดับได้มาจากคำบรรยายลักษณะงาน และการสัมภาษณ์หัวหน้างานถึงระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ โดยสัญลักษณ์ ▲ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และสัญลักษณ์ ● หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานที่พนักงานควรจะมีเพื่อให้สามารถบรรลุตาม Basal Competency ในระดับแผนก
- ระยะห่างระหว่าง ▲ และ ● จะเป็นตัวกำหนดความเร่งด่วนหรือลำดับความสำคัญในการจัดการฝึกอบรม (Level of Important)
- สัญลักษณ์ ▲ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุตาม Basal Competency ในระดับแผนกอยู่แล้ว จึงยังไม่จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมในทักษะด้านนั้น

จากตัวอย่างการจัดทำ Competency Profile อย่างง่ายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นายสมชาย หวังดี เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ระดับ 3 ควรจะได้รับการฝึกอบรมเรื่อง Communication Skill เนื่องจากมีผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารต่ำกว่าระดับที่ควรจะสามารถปฏิบัติตามคุณสมบัติประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ระดับ 3 ที่กำหนดไว้ในคู่มือการจัดทำ Competency Profile ว่าควรมี Communication Skill (ระดับ 3) มีความสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนทั้งบทบาทผู้สื่อ และผู้รับสื่อในประเด็นที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานที่ซับซ้อนได้ โดยยังไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในด้าน Customer Service เนื่องจากผลการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับมาตรฐานตามที่คุณสมบัติของแผนกลูกค้าสัมพันธ์กำหนดไว้ เป็นต้น

บทสรุป

แนวทางการใช้ Competency มาปรับใช้ในองค์การทำให้การฝึกอบรมไม่ได้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาความบกพร่องด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลเท่านั้น หากเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมและสามารถแก้ไขปัญหาในทุกระดับขององค์การไปได้พร้อม ๆ กัน โดยขั้นตอนสำคัญในการใช้ระบบ Competency ประกอบไปด้วยการค้นหาความสามารถหลักในระดับองค์การเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ อันจะนำไปสู่การกำหนดความสามารถย่อยๆ ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน และการพัฒนาพนักงานในแต่ละตำแหน่งให้ตอบสนองต่อความสามารถย่อย และความสามารถหลักขององค์การอย่างสอดคล้องกัน วิธีการนี้จะทำให้พนักงานมีระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (KSAs) ตามภาระความรับผิดชอบของตน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำงานเพื่อบรรลุตามความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์การไปพร้อมกัน ตามแนวทางนี้พนักงานแต่ละคนจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเหมือนกันแม้จะอยู่ในตำแหน่งและ/หรือหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งผลดีที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม กล่าวคือ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจัดการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสมหรือจัดการฝึกอบรมแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์การได้ เนื่องจากการฝึกอบรมจะถูกออกแบบขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในความรับผิดชอบในปัจจุบันของพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทำงานได้ตามมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการบรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์รวมตามที่องค์การกำหนดไว้



บรรณานุกรม

สุรชาติ กิมมณี, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบ Core Competency.” เอกสารประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตร Competency Based Human Resource Development รุ่นที่ 1/2545, มีนาคม 2545.

อภิรักษ์ วรรณสาธ (2545), “คน: Competence ความท้าทายขององค์กรยุคใหม่.” วารสารเพิ่มผลผลิต,
ฉบับที่ 41 (พฤศจิกายน-ธันวาคม) : 18-25.

Blanchard, P. Nick. and Thacker, James W. (1998), *Effective Training: System, Strategies and Practices*,
Prentice-Hall.

Boam, Rosemary and Sparrow, Paul. (1992), *Designing and Achieving Competency: A Competency-Base
Approach to Development People and Organization*, McGraw-Hill.

Campbell, Andrew and Luchs, Sommers Kathleen . (1997), *Core Competency Based Strategy*, International
Thompson Business.

www.hrcenter.co.th