

## HR Tips

ธรรมณูญ มิตรเทวิน และอัมรินทร์ พาราพิบูลย์  
ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท เดอะไนส์ จำกัด

## การพัฒนาสมรรถนะจิตความสามารถ ในยุคปัจจุบัน

การพัฒนาสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency Development) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กรและใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยต้องนำไปใช้งานต่อในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการจ่ายผลตอบแทน (Payment) เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่คนที่ทำงานในงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่ต้องเข้าใจและรู้เรื่อง แต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจเรื่องเหล่านี้ด้วยเพราะเรื่องสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency) คนในระดับหัวหน้างานขึ้นไปต้องใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยดูแลและรักษาพนักงานเอาไว้ โดยจะไม่ได้พึ่งแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ช่วยดูแลเพียงฝ่ายเดียว

นอกจากนี้ เป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่าสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าซึ่งต้องมีการประเมินเพื่อนำใช้ต่อกับงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ แต่สิ่งที่จะต้องเพิ่มเข้ามาในความหมายปัจจุบันตัวสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency) จะต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรให้ทำงานตอบกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจได้ด้วย ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency Development) จึงไม่ใช่สิ่งที่ทำขึ้นจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องเริ่มจากการได้พูดคุยกับ

ผู้บริหารระดับสูงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และทิศทางธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแกนหลักในการพัฒนาสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency Development) ด้วย

สำหรับองค์ประกอบโดยทั่วไปที่ต้องเริ่มทำคือ Competency Model ที่ต้องตอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และทิศทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะใช้เป็นกรอบเพื่อทำ Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency ในลำดับต่อไป และนำสมรรถนะจิตความสามารถที่ได้นี้มาเขียน Competency Dictionary, Type of Proficiency Level และ Behavioral Indicator ต่อไป ซึ่งในส่วนของ Proficiency Level ในปัจจุบันนี้ก็จะไม่มีระดับของ Management และ Specialist เท่านั้น แต่เริ่มมีการทำในระดับที่ตอบ Business Value นั่นคือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะจิตความสามารถจะต้องตอบสนองกลยุทธ์องค์กรสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีคุณค่าต่อธุรกิจอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะจิตความสามารถ (Competency Development) จึงไม่ใช่เรื่องของงานด้านทรัพยากรบุคคลฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องที่ทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วยเพราะสิ่งนี้ถือว่าเป็นจุดที่สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างหนึ่งให้กับองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและอาจเป็นตัวชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อต่อสู้และอยู่รอดในธุรกิจได้เป็นอย่างดี **A**