สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Competency in Human Resource Management

พระครูปฐมธีรวัฒน์, ดร.
Phra Khru Pathom Theerawat, Dr.
วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Buddhapanya Sri Thawarawadee Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Email: perapat.rr@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หลายองค์กรให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกี่ยวกับการคอร์รัปชัน ความไม่เท่าเทียมกัน และความเป็นธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวกับจริยธรรมจะเป็นประเด็นสำคัญที่มักได้รับการพูดถึงในการประชุมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้องค์กรต้องแสดงบทบาทในการอำนวยประโยชน์ให้กับสังคมเพื่อที่จะสามารถอยู่ได้ในระยะยาว มากกว่าที่จะคำนึงถึงผลในระยะสั้นเพียงแค่การเพิ่มขึ้นของเงินปันผลของผู้ถือหุ้นเท่านั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับทั้งพนักงานขององค์กรเองรวมถึงผู้บริโภคหรือประชาชนภายนอกองค์กร หากยังหวังที่จะดำรงสถานะขององค์กรให้แข็งแกร่งต่อไป ส่งผลให้ในอนาคตการทำงานจะมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปมาก ทั้งในเรื่องขององค์กรที่จะต้องเป็นลักษณะของพันธมิตรกันมากขึ้น ขณะที่ตัวพนักงานเองจะต้องมีความสามารถทางด้านทักษะและมีสมรรถนะมากขึ้นด้วย

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถที่ได้มาจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องลงทุนเกี่ยวกับคน เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกฝ่ายอย่างดีแล้ว ก็เชื่อว่าจะสามารถนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องที่พร้อมยืนหยัดในกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: 1. สมรรถนะองค์กร, 2. การบริหาร, 3. ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Changes in the management of various organizations, both public and private sectors. Many organizations pay attention to issues related to corruption. inequality and fairness in work Ethical issues, in particular, are important issues that are frequently discussed at human resource conferences. As a result, the organization must play a role in contributing to the society in order to be able to survive in the long run. Rather than taking into account the short-term effect of simply increasing shareholder dividends. It is therefore essential for organizations to focus on both their own employees as well as consumers or people outside the organization. If still hoping to maintain the status of the organization to continue to be strong As a result, in the future, the work will look very different. both in terms of organizations that must be more alliances While the employees themselves must be more skilled and competent.

Creating a learning organization aims to develop capabilities that are derived from the resources available to the organization. This is consistent with the basic principles of human resource management that say It is necessary to invest in people. for the development of personnel to have the characteristics required by the organization which if the executives of the organization are determined to develop the organization to become a learning organization for all parties well I believe that it can lead the organization to become an organization and receive cooperation from relevant parties who are ready to stand up in the globalization trend sustainably.

Keywords: 1. Organization competency, 2. Administration, 3. Human resources

1. บทนำ

ในปัจจุบันจะพบว่าคนบางกลุ่มใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์มากกว่าการพูดคุยกับคนซึ่งอยู่ในสำนักงานเดียวกันเสียอีก ถึงแม้ว่าคนส่วนใหญ่จะกล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในรูปแบบที่มีการเผชิญหน้ากันจะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดก็ตาม แต่ในปัจจุบันการสื่อสารในรูปแบบของข้อความเสียง (Voice Mail) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ก็ได้รับความนิยมเป็นอันมากในที่ทำงานธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (E-commerce) หรือการซื้อขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ตกลายเป็นเรื่องธรรมดาในการทำธุรกิจในปัจจุบัน

ประกอบกับการแข่งขันในธุรกิจบริการที่มีมากขึ้นทำให้ธุรกิจทางด้านการเงินเองก็เลือกที่จะให้บริการการทำธุรกรรมผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า เรากำลังอยู่ในยุคอุตสาหกรรมใหม่ (new industrial era) หรืออย่างน้อยก็ใกล้ยุคการปฏิวัติข้อมูลข่าวสาร (Information Revolution) ซึ่งจะพาเราผ่านพ้นยุคเครื่องจักร (Machine Age) นั้น (Holbeche, 2006)

ข้อมูลข่าวสารที่สามารถถ่ายทอดไปได้ทั่วโลกทำให้ประชาชนไม่ต้องเข้าไปแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการบริหารงานด้วยตนเอง ส่งผลให้ความรู้สึกมีส่วนร่วมลดน้อยลง อีกทั้งผลกระทบประการหนึ่งของโลกาภิวัตน์ คือ การเคลื่อนย้ายอำนาจและอิทธิพลจากท้องถิ่น ชุมชน หรือชาติหนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่งได้ ซึ่งผลจากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนในประเทศตะวันตกชี้ให้เห็นว่า ประชาชนสูญเสียความเชื่อมั่นในตัวนักการเมืองและกระบวนการประชาธิปไตย คนรุ่นหนุ่มสาวหรือที่มักเรียกกันว่า Generation X นั้น ไม่ให้ความสนใจเรื่องการเมือง (Sorg, 1983) ทำให้การบริหารงานของรัฐบาลหรือองค์กรภาครัฐต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการที่จะทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้หากเป็นเรื่องของการเมืองภายในองค์กรนั้นพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สิ่งแวดล้อมทางด้านการเมืองในองค์กรมีผลให้แง่ลบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความพึงพอใจในงาน (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003) ฉะนั้นหากองค์กรต้องการให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานภายในองค์กร สิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ การไม่ให้เรื่องของการเมืองภายในองค์กรมากระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้

2. การจัดการความรู้สู่การจัดการสมรรถนะ

ในปัจจุบันนอกเหนือจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) แล้ว อีกคำหนึ่งซึ่งได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและผู้บริหารองค์กรอย่างมากก็คือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะใด ๆ ที่อยู่ภายในบุคคล อันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้ดังมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Panitamai, W., 2006) ทั้งนี้องค์ประกอบของสมรรถนะหมายรวมถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Others) ที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล จึงไม่เป็นที่น่าแปลกใจว่าทำไมหลายหน่วยงานจึงให้ความสนใจกับการจัดการสมรรถนะ (Competency Management) มากเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะเมื่อดูจากความหมายแล้วปรากฏว่าการจัดการสมรรถะ (Competency Management) หมายรวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วย ดังนั้นหากองค์กรใดให้ความสำคัญกับการจัดการสมรรถนะ ก็เท่ากับว่าได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ไปในตัว

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่องค์กรใช้ระยะเวลาอันยาวนานในการสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ที่ดีกว่าแข่งขัน รวมถึงการเรียนรู้ที่เร็วกว่า และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Prahalad & Hamel, 1990) ซึ่งชี้ว่า โอกาสที่บริษัทจะธำรงรักษาการแข่งขันจะถูกกำหนดโดยสมรรถะของบริษัทเอง ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความยิ่งใหญ่ขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้หากเปรียบเทียบวิวัฒนาการของแนวคิดแล้วจะพบว่าทั้งการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการสมรรถนะ(Competency Management) ไม่แตกต่างกันนัก โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน กล่าวคือ วิวัฒนาการของการจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะคือ ระยะแรกเป็นการจัดการความรู้เพื่อการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ระยะที่สองเป็นการจัดการความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ และระยะที่สามเป็นการจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ขณะที่วิวัฒนาการของการจัดการสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน คือ ระยะแรกเป็นการจัดการสมรรถนะที่เปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กร ระยะที่สองเป็นการจัดการสมรรถนะเพื่อประสานรวมความสามารถทั้งปวงมาใช้ประโยชน์และระยะที่สามเป็นการจัดการสมรรถนะเพื่อเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆให้เกิดขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ขององค์กร

การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นความปรารถนาองค์กรทุกแห่ง ทั้งนี้การจะปรับปรุงและพัฒนาอย่างไรนั้นเป็นหน้าที่ขององค์กรแต่ละแห่งที่ต้องจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ในเรื่องใหม่ ๆตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ (Learning) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการเปลี่ยนแปลง (Change) จะเชื่อมโยงไปสู่การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และในทางกลับกันก็เป็นผลมาจากกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) ขององค์กร หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งหากแยกพิจารณาเป็นปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรจะพบว่า นอกจากจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ทรัพยากรและขีดความสามารถที่องค์กรมี รวมถึงความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะของร ขณะที่ปัจจัยภายนอกองค์กรนอกเหนือจากโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรแล้ว ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับโครงสร้างของอุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขันในตลาด รวมถึงความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ที่เข้ามามีอิทธิพลด้วย ทั้งนี้หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันเป็นผลมาจากกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว การจัดการความนั้นก็จะส่งผลย้อนกลับไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและจะนำมาซึ่งประสิทธิผลต่อไป

ในปัจจุบันแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความนิยมทั้งจากนักวิชาการ นักธุรกิจ และผู้สนใจเป็นอยนปัจจุบันแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความด้วยเชื่อว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญหจากพนักงานแต่ละคนเพื่อประสานรวมกันให้เกิดประโยชนสูงสการบริหารงานองค์กร โดยการระดมความรู้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพราะการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีความสำคัญต่อองค์กรในหลายประการ คือ

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน
2. เพื่อต้องการได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อสนองตอบต่อลูกค้าที่มาใช้บริการ
4. เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
5. เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น
6. เพื่อสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
7. เพื่อให้ทุกคนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักขององค์กร (KPIs)

การบริหารองค์กรในอดีตต่างจากการบริหารองค์กรในปัจจุบันองค์กรในอดีตผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มากกว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่า ซึ่งหากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จในโลกของการแข่งขันอย่างยั่งยืนสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องกระทำคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce, 1994) ซึ่งจากงานวิจัยของสหรัฐอเมริกาที่ปรากฏในหนังสือ Step-by-Step to Balanced Scorecard กล่าวว่า ผู้บริหารใช้เวลาในเรื่องของการวางแผนมากกว่าการสื่อสารหรือการติดตาม แต่ปัจจุบันผู้บริหารในยุคของการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measurement) ทั้งนี้เพราะการวัดเป็นสิ่งที่นำไปการควบคุมและปรับปรุง ถ้าไม่สามารถวัดสิ่งใดได้ ก็ไม่มีทางที่จะเข้าใจในสิ่งที่ทำ และไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้ ซึ่งเมื่อควบคุมไม่ได้ก็ปรับปรุงไม่ได้ (Pinyasub, B., 2009) ส่งผลให้การกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นแนวทางการบริหารที่นิยมกันมาก ซึ่งคงเป็นผลมาจากแนวคิดทางการบริหารที่กล่าวขวัญไปทั่วโลก คือ Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan8 Norton, 1996) ซึ่งผลพวงจากการทำ BSC คือ การจัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือ Key Performance Indicators ที่เรียกสั้น ๆ ว่า KPIsอันหมายถึงตัวชี้วัดผล

การปฏิบัติงานหลักที่ผู้บริหารตั้งขึ้นหลังจากการทำ Strategy Map หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Akaraworn, J., 2005)

นิยามของดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบันโดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเป็นวิธีการประเมินที่พัฒนามาจากวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ทั้งนี้เพราะวิธีการดังกล่าวมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในแง่ของความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงได้มีการพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อประเมินผลความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าอมารถเจริญเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Meesuttha, A and Satchukorn, S., 2010)

ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance KPIs) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของ KPIs มีไว้เพื่อวัดผลการดำเนินงานของโครงการหรือองค์กร โดยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือ KPIs นั้นถือเป็นหัวใจของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าหากต้องการเพิ่มผลการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วนั้นควรให้ความสำคัญที่จุดใด ขณะที่ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) หรือ PIs จะบอกว่าองค์กรต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สวนดัชนีวัดผลตอบแทน (Key Result Indicators) หรือ KRIs นั้นจะบอกถึงภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น (Parmenter, 2007)

การจัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือ KPIs นั้นมีหลายวิธีได้แก่ จัดทำจากลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ผลงานหลัก(Key Result Area: KRA) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) และจากการถามตอบ (Question & Answer) (Meesuttha, A and Satchukorn, S., 2010) ทั้งนี้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักที่กำหนดต้องสามารถโยงไปถึงนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งวิธีการที่จะขยายนโยบายขององค์กร (Policy Deployment) ให้เป็นการปฏิบัติที่มีการประเมินผลงานด้วย KPIs เป็นวิธีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการตอบสนองนโยบายขององค์กรที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ มีความคืบหน้าและสามารถตอบสนองนโยบายได้ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมต่าง 1 ให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้นต่อไป (Ramsri, B., 2005) ได้สรุปประโยชน์ของ KPIs ที่มีต่อองค์กรและพนักงานไว้ ดังนี้

1. ช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบวัตถุประสงค์ได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. ทำให้ทัศนะที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

3. เป็นกรอบซึ่งช่วยกำหนดทิศทางให้การปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนและแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

4. เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5. การแปลง KPIs จากระดับองค์กรสู่พนักงาน

การแปลงดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือ KPIs จากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จนกระทั่งถึงพนักงานระดับล่างสุด จะทำให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับและทุกหน่วยงานมีความสอดคล้องกับขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรส่วนใหญ่มักประกอบด้วยธุรกิจย่อยหลายธุรกิจและหน่วยสนับสนุนต่างแต่สิ่งที่มักพบเสมอคือ แต่ละธุรกิจหรือแต่ละหน่วยย่อย ทำงานไม่ประสานกันอันนำมาซึ่งความขัดแย้ง การสูญเสียโอกาส และผลสัมฤทธิ์ในงานที่ลดต่ำลง อย่างที่ Kaplan & Norton (2006) กล่าวไว้ในตอนต้นของหนังสือ "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" ว่า "องค์กรหลายแห่งมีลักษณะเหมือนกับฝีพาย 8คน ซึ่งพายเรือโดยขาดการประสานงานกันทั้งในแง่ของความเร็วและทิศทาง จนเป็นเหตุให้พายเรือวนอยู่กับที่หรือนำไปสู่การทำให้เรือพลิกคว่ำได้ มากกว่าที่จะเหมือนกับทีมซึ่งประสบความสำเร็จที่พายเรือเป็นจังหวะเดียวกันโดยมีนายท้ายเรือเป็นผู้คอยกำหนดทิศทางและควบคุมจังหวะในการพายให้สอดรับกัน"

การที่องค์กรจะสร้างสรรค์คุณค่าได้จะต้องทำให้เกิดการผนึกกำลังหรือการทำงานร่วมกัน (Synergy) ของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจากแต่ละกิจกรรมของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน โดยหากมีการประสานกันได้อย่างลงตัวแล้วก็จะก่อให้เกิดคุณค่ามากกว่าที่แต่ละหน่วยงานจะแยกกันทำ ซึ่งการศึกษาเรื่องการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรต่าง ๆ พบว่า การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทำงานประสานกันและสอดรับกับกลยุทธ์ขององค์กร (Alignment) เป็นปัจจัยที่สำคัญมากกว่าการขับเคลื่อน (mobilization) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (strategic translation) รวมถึงการปกครองและจูงใจพนักงาน (employee motivation and governance) ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าขององค์กร (Kaplan & Norton, 2006)

ดังนั้น การแปลง KPIs จากระดับองค์กรสู่พนักงานระดับต่าง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งภาพที่ 3 จะแสดงให้เห็นว่า KPIs ขององค์กรควรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้หน่วยงานแต่ละระดับภายในองค์กรก็จะมี KPIs เฉพาะที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม KPIs ทั้งหมดที่ทุกหน่วยงานกำหนดขึ้นนั้นจะต้องประสานกันเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (Competency Based HRM)

สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะบุคคล (Characteristic) ที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง (Superior Performance) สมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มพฤติกรรม (Behavioral Competencies)

สมรรถนะกลุ่มนี้เน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างสูง เช่น การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ ฯลฯ ทำโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงคือ McClelland (1973) ศึกษาพฤติกรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกับประสิทธิภาพต่ำ และได้มีการพัฒนาต่อเนื่อง เช่น Boyatzis (1982) เป็นที่นิยมมากในสหรัฐอเมริกา และแพร่หลายโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสมรรถะที่มาจากฐานของทัศนคติค่านิยมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดีหรือบางครั้งเรียกสมรรถนะกลุ่มนี้ว่า "Soft Skills"

2. กลุ่มสมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies)

สมรรถนะในกลุ่มนี้ เน้นความรู้ (Know) ความสามารถ และทักษะ (SKill) ทางเทคนิคเฉพาะตำแหน่งงานเพื่อสามารถปฏิบัติได้ตามความคาดหวัง (Woodruffe, 1990) บางครั้งเรียกสมรรถะกลุ่มนี้ว่าเป็น "Hard Skills" ซึ่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่การกำหนดเป็นคุณสมบัติขั้นต้นของการเข้าสู่อาชีพต่าง ๆ

สมรรถะถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 2 มิติ (Miler et al. 2001) ใหญ่ ๆ คือ

1. การประยุกต์ใช้ในการประเมินความสามารถพนักงาน การฝึกอบรมพัฒนา และระบบอื่น ๆ เพื่อช่วย ให้พนักงานมีขีดความสามารถสูงขึ้น

2. การประยุกต์ใช้เพื่อสร้างค่านิยมองค์กร (Corporate Values) สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดีในทีมงานและระหว่างทีมงาน

กระบวนการวางระบบสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นโครงการ (Programmer Launch) โดยระบุให้เห็นถึงประโยชน์ต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2สื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม (Communication and Involvement) จากผู้บริหารและพนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบสมรรถนะ (Frame Work Design) และกำหนดสมรรถนะที่จะใช้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดความหมายสมรรถนะแต่ละตัวเพื่อให้มีความชัดเจน

ขั้นตอนที่ 5 นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบริหารผลงาน การพัฒนา และค่าตอบแทน

ขั้นตอนที่ 6 ทดสอบการใช้งาน (Test the Framework)

ขั้นตอนที่ 7 สรุปและดำเนินการ (Pinalize) ในด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 8 สื่อสาร (Communicate) ให้กลุ่มต่าง ๆ เข้าใจ

ขั้นตอนที่ 9 พัฒนา (Train) ให้กลุ่มเป้าหมายใช้ระบบบริหารบุคคลบนฐานสมรรถะได้

ขั้นตอนที่ 10 ติดตามประเมินผล (Monitor and Evaluate)

จะเห็นได้ว่าในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเข้มข้นทำให้มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อรองรับการแข่งขันดังกล่าวด้วยระบบบริหารบนฐานสมรรถะที่ต้องการสร้างบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิสูง (Superior Performer) จนมีผู้ให้ความสนใจว่ารถนะแต่ละด้าน ด้านใดบ้างมีอิทธิพลต่อผลงานและความสำเร็จขององค์กรมกาน้อยต่างกันอย่างไร

อย่างไรก็ตาม สมรรถะใดมีค่าน้ำหนักส่งผลต่อความสำเร็จของงานมากน้อยเพียงใดน่าจะขึ้นกับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เฉพาะองค์กรอีกด้วย แม้ว่าระบบสมรรถะเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบันแต่กระนั้นก็ตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานงาน (Job Based HRM) ที่พัฒนามาก่อนก็ยังมีบทบาทอยู่ในองค์กรและหลายองค์กรมีการใช้งานอย่างประสมประสานกัน

7. สรุป

การพัฒนาพนักงานและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้กับองค์กรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกัน อันจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานภายในองค์กรและนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด การทำงานเป็นทีมนั้นจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน สร้างความสนิทสนมระหว่างพนักงานด้วยกัน ทั้งยังเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองก็มีหน้าที่ที่จะต้องดึงดูดผู้มีความสามารถรุ่นใหม่เข้ามาทำงานกับองค์กรด้วย และองค์กรต้องมีการพัฒนาสายงาน (career development) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญภายในองค์กรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ปัจจุบันความเครียดของพนักงานเพิ่มมากขึ้นอันจะส่งความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่องค์กรต้องการ บางองค์กรจึงลงทุนจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการบำบัดมาเพื่อมาบำบัดและสร้างความผ่อนคลายให้กับพนักงานขององค์กร นอกจากนี้ในหลาย ๆ องค์กรได้พยายามกำหนดนโยบายหรือวิธีการเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการงานและชีวิตครอบครัวให้กับพนักงานมากขึ้น เช่น การสนับสนุนระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้เงินช่วยเหลือบุตร การกำหนดให้พนักงานมีวันหยุดเพื่อเหตุผลทางครอบครัว การให้สิทธิพิเศษกับพนักงานในเรื่องของชุดลำลอง การเสนอดอกเบี้ยพิเศษสำหรับเงินกู้เพื่อซื้อบ้าน และการให้ความช่วยเหลือบุตรในยามฉุกเฉิน เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรจะต้องพยายามแนะนำให้พนักงานสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตด้านการทำงานกับชีวิตในส่วนอื่น ๆ เพื่อไม่ให้พนักงานมีความเครียดมากเกินไป อันจะทำให้พนักงานมีความสุขในชีวิตอย่างแท้จริง

8. References

Akaraworn, J. “Impaired Performance Indicator Disease (KPI Disorder)”. *Prachachat Turakij*. (April 11-13, 2005): 6.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Guide for Effective Management*. New York: John Wiley & Sons, inc.

Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Burlington, M.A.: Butterworth-Heinemann

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. USA: Harvard Business School Press.

Kaplan. R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (2003). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competency Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 20(1): 1-14.

Meesuttha, A and Satchukorn, S. (2010). *Performance Evaluation*. (17th edition). Bangkok: Technology Promotion Association. (Thai-Japanese).

Miller, B. P. (2001). *Leadership, Organizational Culture, and Managing Change*. Doctoral Dissertation, North Carolina University.

Panitamai, W. (2006). Development of Competency Models for Human Resource Management. *Journal of Public and Private Management*, 13(1), 1-13.

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons. New Jersey.

Pinyasub, B. (2009). Organizations and knowledge management: a study of successful organizations in the business sector. *Journal of Development Administration*, 49(1), pp. 127-156

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective, 235-256.

Ramsri, B. (2005). *"Unit 10, Performance Evaluation."* Course Content 32708 Seminar on Human Resource Management Unit 9-15. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.

Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce. (1994). Tomorrow'scompany: The role of business in a changing world. London: Interim Report, RSA.

Sorg, J. D. (1983). “A Typology of implementation behaviors of street-level bureaucrats”. *Review of Policy Research*. 2(3).pp. 391-406.

Woodruffe, C. (1990). Assessment Centres Institute of Personnel Management.London.