Competency ตามแนวคิดของ Hay Group

(1) สมรรถนะ หรือ competency เป็นคำที่ได้ยินบ่อยๆ ในยุคปัจจุบัน มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลที่เรียกว่า การบริหารงานบุคคลที่เน้นสมรรถนะ กล่าวคือ มีการคัดเลือกบุคคลโดยอิงสมรรถนะ การประเมินผลงานบุคคลโดยอิงสมรรถนะ การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนโดยอิงสมรรถนะ และการพัฒนาบุคคล เห็นได้ว่าสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างมากมายทีเดียว

ในระบบข้าราชการพลเรือนไทยได้มีการพยายามปรับปรุงงานบริหารงานบุคคลให้มีความทันสมัย และได้มีการนำสมรรถนะมาใช้เช่นเดียวกัน สำนักงานก.พ. ได้ศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและเงินเดือนขึ้นใหม่ โดยจ้างบริษัทเฮย์กรุ๊ป เป็นที่ปรึกษา ส่วนหนึ่งของระบบจำแนกตำแหน่งและเงินเดือน คือต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งได้มีการออกแบบให้มีการนำสมรรถนะมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนส่วนหนึ่งด้วย

สมรรถนะ หรือ competency มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย การนำไปใช้ได้มีการกำหนดคำนิยามไว้แตกต่างในรายละเอียด สำหรับคำนิยามของสมรรถนะตามที่บริษัทเฮย์กรุ๊ป กำหนดถือว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าว มากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ตามทฤษฎีสมรรถนะที่บริษัทเฮย์กรุ๊ปใช้กล่าวว่า ที่มีของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาจาก แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงาน ที่แตกต่างกัน

การนำความรู้เรื่องสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ในงานบริหารงานบุคคลนั้น เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกข้าราชการที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่จะทำ ในกระบวนการพัฒนาก็เน้นพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลนั้นขาดเพื่อทำให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเน้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้วย เพราะถ้าข้าราชการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมจะทำให้ส่วนราชการมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

นอกจากนั้นการนำสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมไปผูกกับระบบค่าตอบแทน/เงินเดือนนั้น เป็นการปรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมได้ดีขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการส่งสัญญาณบอกกับพนักงานในองค์กรว่า องค์กรต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมอย่างไร?

อย่างไรก็ดี พฤติกรรมที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน และมีระบบค่าตอบแทนที่คงเส้นคงวาต่อพฤติกรรมนั้นๆ เพราะตามหลักจิตวิทยาการเรียนรู้นั้น พฤติกรรมที่พึงประสงค์จะคงอยู่ หากมีการให้แรงเสริมหรือรางวัลกับพฤติกรรมนั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าอยากให้คนขยันทำงาน ควรมีการให้แรงเสริมกับพฤติกรรมการขยันทำงาน หาไม่พฤติกรรม นั้นอาจไม่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดแล้วก็หายไป

สมรรถนะตามความหมายที่บริษัทเฮย์กรุ๊ปใช้นั้นหมายความถึง คุณลักษณะใดๆ ทั้งในเชิงองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆในองค์กรและตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน

ตามโครงการนี้ บริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้แยกวิธีการวัดระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานออก ต่างหากจากการวัดสมรรถนะ โดยแสดงไว้ในส่วนของ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้ระบบราชการพลเรือนต่อไปในอนาคตสามารถแยกแยะให้ความสำคัญแก่สมรรถนะ และความรู้

ทักษะและประสบการณ์ของข้าราชการ ได้เป็นส่วนๆไป อีกทั้งสามารถนำกลไกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั้งสองนี้ไปใช้ในระบบประเมินและบริหารผลงานเพื่อมุ่งผลต่างกันไป

กล่าวคือการประเมินความรู้ ทักษะและประสบการณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับและรักษามาตรฐานคุณภาพบุคลากร ในภาคราชการพลเรือนไว้ให้ทัดเทียมกันทั่วทั้งระบบ ส่วนการ ประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ ข้าราชการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรม ที่ดีตามค่านิยมใหม่ในภาครัฐ อีกทั้งเป็นพฤติกรรมที่จะเอื้อให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นด้วย

สมรรถนะในการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะที่ได้ผ่านการศึกษาเก็บข้อมูลมาอย่างถูกต้องแล้วเปรียบเสมือนสมมติฐานที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยสมมติฐานที่ว่านี้คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่จะทำงานได้ดีในองค์กรนั้นมีอะไรบ้าง ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถทำให้พนักงานมีคุณสมบัติตามสมมติฐานดังกล่าว องค์กรก็ต้องนำเอาสมมติฐานนี้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้ครอบคลุมเชื่อมต่อกัน โดย

(1) เริ่มจากการสรรหาและเลือกสรรบุคคลให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้ศึกษาไว้
(2) ในการจ่ายค่าตอบแทนควรคำนึงถึงระดับสมรรถนะในการจ่ายค่าตอบแทน (เพราะคนที่มีสมรรถนะสูงกว่าย่อมสามารถทำงานได้ดีกว่า)
(3) ในการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ควรเน้นที่สมรรถนะด้วยเช่นกันว่าจะวางแผนของการเติบโตในอาชีพให้พนักงานแต่ละคนอย่างไร แต่ละคนมีจุดอ่อน จุดแข็งในสมรรถนะด้านต่างๆ อย่างไร จำเป็นต้องมีการพัฒนา หรือฝึกอบรมอย่างไร และเมื่อไร?
(4) ในการประเมินและบริหารผลงาน โดยยึดหลักสมรรถนะร่วมกับผลงานจะเป็นการผลักดันในพนักงานพยายามพัฒนาตัวเองให้มีสมรรถนะที่กำหนด (ซึ่งน่าจะทำให้เขามีผลงานดีขึ้น) (5) ในระบบการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ก็สามารถนำสมรรถนะมาเป็นเป้าหมายในการฝึกอบรม เพราะถ้าการศึกษาสมรรถนะถูกต้อง เมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะแล้วเขาก็น่าจะมีผลงานที่ดีขึ้น

สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลเพื่อทำให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และสามารถนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้

แนวคิดสมรรถนะของเฮย์กรุ๊ป

ตามแนวคิดของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าว มากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

การมีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ นั้น บริษัทเฮย์กรุ๊ป ให้รายละเอียดว่า ผลงานที่โดดเด่นนั้นเป็นผลงานในระดับดีเลิศ ถ้าอธิบายในเชิงสถิติก็คือผลงานที่ดีกว่าผลงานระดับทั่วไปอยู่ประมาณ 1 standard deviation หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผลงานระดับเหนือว่าธรรมดาที่บุคลากรเพียง 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้นที่สามารถบรรลุได้ ส่วนผลงานระดับทั่วไป คือผลการระดับธรรมดาทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับได้โดยปกติในองค์กรแต่ไม่โดดเด่นเป็นพิเศษ (ดูภาพประกอบ การศึกษา Competency Model ของบริษัท เฮย์กรุ๊ป)

ตามภาพข้างต้น สิ่งที่บริษัทเฮย์กรุ๊ปดำเนินการแตกต่างจากทั่วไปในการศึกษาจัดทำต้นแบบสมรรถนะ ก็คือ ในการเก็บข้อมูลสมรรถนะนั้น เน้นศึกษาสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานระดับปรกติทั่วไป (Typical Performers) และ ผู้มีผลงานดีเด่น (Superior Performers) ซึ่งสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างคนสองกลุ่มนี้เรียกว่า Differentiating Performance

วิธีนี้แตกต่างจากวิธีปฏิบัติทั่วไปอันได้แก่ การนำเอาความแตกต่างระหว่างผู้ที่ไม่มีผลงาน (Non-performers) และผู้มีผลงานระดับปกติทั่วไป (Typical Performers) มาเป็นสมรรถนะ เพราะกรณีหลังนี้สิ่งที่จะได้คือ คุณลักษณะของผู้ที่ทำงานได้ในระดับปกติเท่านั้น ในทัศนะของเฮย์กรุ๊ป สมรรถนะนั้นควรเน้นที่ผู้มีผลงานดีเด่น เพราะจะช่วยผลักดันยกระดับผลงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่า

คำว่า "ผลงาน" ตามแนวคิดของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ได้กำหนดนิยามโดยแบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่

1. ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ หรือตัวเลข (Quantitative Targets) และ
2. ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม (Competency)

แนวคิดนี้กล่าวว่า เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ หรือตัวเลข เป็นการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้น เช่น การทำยอดขายให้ได้เท่านั้นเท่านี้ ลักษณะของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Objective) เป็นตัวอย่างของการเน้นผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ ส่วนเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรมนั้นเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรและเน้นที่ผลในระยะยาว

ซึ่งก็คือการทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับค่านิยม ขององค์กรนั้นๆ เช่น การกำหนดให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้ผลงานที่ดี ดังนั้นแม้ว่าเป้าประสงค์เชิงปริมาณในระยะสั้นอาจไม่บรรลุเพราะปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่บุคคลก็ยังคงมีศักยภาพที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอยู่ และสมรรถนะก็เป็นการมุ่งผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม