

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

Competencies of Human Resources Professional

รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา
Rachadatip Uppathampracha

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
School of Management, Walailak University
222 Thai Buri , Thasala District, Nakhon Si Thammarat 80160 Thailand
E-mail: rachadatip.up@wu.ac.th

Received: October 10,2017; Revised: August 10,2018; Accepted: August 24,2018

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อให้ข้อมูลทางด้านความสำคัญ ความเป็นมา ความหมาย องค์ประกอบ ประเภทและประโยชน์ของสมรรถนะ โดยสรุปสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ มีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ (1) ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการวิเคราะห์ความต้องการและนำเสนอทางแก้ไขปัญหา (2) เข้าใจโลกาภิวัตน์ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและให้คุณค่าโดยการพิจารณาจากหลายมุมมองและจากภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน (3) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและส่วนงานต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการวัฒนธรรม การจัดการการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้าและการสร้างเครือข่าย (5) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล หมายถึง การสร้างและส่งมอบความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจและงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อนร่วมงาน (6) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) การใช้เทคโนโลยีในทางธุรกิจ หมายถึง รับรู้ถึงการใช้เทคโนโลยีและมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์รวมถึงการเชื่อมโยงกับแผน การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและมีทักษะในการดำเนินโครงการต่างๆ (8) การมีจริยธรรม หมายถึง ความสามารถในการนำเอาค่านิยมหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและการดำเนินธุรกิจ

คำสำคัญ: บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

Abstract

The objective of this article is to give information about the importance, history, meanings, components, types, and benefits of HR professional competencies. These competencies can be analyzed in terms of eight aspects, including (1) Business Acumen, meaning the ability to select and apply information in a way that contributes to the organization's strategic planning, that helps to analyze the organization's needs, and that proposes solutions to problems; (2) Global Mindset, which refers to the ability to understand, value, and consider a diversity of perspectives and cultural backgrounds; (3) HR Expertise, referring to the knowledge of principles, practices, and functions of effective human resource management; (4) Strategic Contributions, a term which refers to such key elements as culture management, change management, strategic decision-making, customer focus, and the development of market networks; (5) Personal credibility, which refers to the building and delivering of professionalism by drawing on the organization's commercial and HR expertise in ways that bring value to the organization, its stakeholders, and its peers; (6) Communications, which refers to the ability to effectively exchange information

with stakeholders; (7) Business technology, which refers to being aware of technologies, with an emphasis on their application as a key tool for implementing strategies, for providing linkage to planning, for effective data analysis, and for assistance in carrying out various projects; and (8) Ethical Practice, which refers to the ability to integrate core values, integrity, and accountability throughout all organizational and business practices.

Keywords: HR Roles, HR Competencies, HR Professionals

Paper Type: Academic

1. บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทำให้ยุคปัจจุบันสิ่งต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีอิทธิพลจากสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม และสภาวะการแข่งขันที่รวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้พร้อมเผชิญกับปัญหาและการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปรับปรุงสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่ในสถานะของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ เนื่องจากองค์กรคู่แข่งสามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ง่าย แต่สิ่งที่องค์กรคู่แข่งไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์จะมีสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถเฉพาะตน ที่จะสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้คณะวิจัยได้ยืนยันว่าร้อยละ 20 ของความสำเร็จทางธุรกิจเกิดจากผลงานของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. and Younger, J., 2008)

เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด เป็นเหมือนทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual asset) ที่องค์กรจะต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ องค์กรภาครัฐหรือเอกชนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องด้วยการที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูง จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มคุณภาพผลผลิตบริการและตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้าได้ (McConachie & Hart, 2007)

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นต้นกำเนิดที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร สังคม ตลอดจนประเทศชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการบริหารงานในองค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร และเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญสำหรับเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแข่งขันได้ในสังคมยุคใหม่อย่างยั่งยืน

องค์กรจะต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Sattabut, 2012) และอนาคตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารหรือมีหน้าที่ในการตัดสินใจความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (Gilley & Egglund, 1989) เป็นผลทำให้องค์กรหลายแห่งต้องมีการทบทวน วิเคราะห์บทบาทและขีดความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในองค์กร เนื่องจากเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยเริ่มจากการวางแผนนโยบาย กำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย พนักงานสัมพันธ์โดยการสร้างขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

การพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์นั้น นับเป็นเรื่องที่สำคัญในปัจจุบันและเป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรกๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรด้านอื่น ๆ ต่อไป (Punnitamai, 2010) สมรรถนะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเน้นไปที่การเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ สมรรถนะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเป็นตัวผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ที่จะนำไปสู่การแข่งขันขององค์กรในอนาคต (Srisempohk, 2004) สมรรถนะที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรนั้นเองจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จ (Wedchayanon, 2006) ดังนั้นสมรรถนะจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ

ถ้าหากนักทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ โอกาสในการบริหารงานหรือ

การกระทำกิจกรรมต่างๆ ก็จะประสบผลสำเร็จ แต่การที่จะเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบจนสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมกับการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานจนเป็นมืออาชีพต่อไป (Maharatsagun, 2007) ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้สมรรถนะที่ถูกต้องและเหมาะสม

การศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ทราบว่านักทรัพยากรมนุษย์ควรมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างไร จึงจะเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น องค์กรต้องการนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะในการทำงานอย่างไร จึงจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริงต่อไป

2. ความเป็นมา

จุดกำเนิดของสมรรถนะคือตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา ได้มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารคน ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กรค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยในช่วงปีก่อนหน้านี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นสภาพที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก พนักงานถูกมองว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (economic resource) ซึ่งให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น องค์กรใช้วิธีการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวด มีการกล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อย่างกว้างๆ ซึ่งสมรรถนะนั้นถูกมองอยู่ในกรอบของทักษะความชำนาญ เฉพาะอย่างที่ใช้พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน (Wedchayanon, 2006)

ใน ค.ศ.1960 David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอบทความทางวิชาการซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กร กับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า Competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ David C. McClelland ได้เขียนบทความ "Testing for Competence Rather Than for

Intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง David C. McClelland เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligent ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า" ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า "ผู้ที่ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้ที่ยื่นเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้ที่มี Competency ซึ่งจากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้น ทำให้การศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องของ Competency ในเวลาต่อมา

ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญคือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ โดยการปฏิวัติเครื่องมือใหม่ที่ท้าทายแนวคิดเดิม เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร ในปัจจุบันองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งสมรรถนะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษานำเรื่องสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น (Rassametummachot, 2005)

3. ความหมาย

Competency ในความหมายตามพจนานุกรมในหลายๆ เล่มจะพบคำว่า competence มากกว่า ซึ่งมีความหมายตามพจนานุกรมแปลว่า ความสามารถ ซึ่งสะท้อนถึงความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่นๆ เพียงพอในการทำงาน การนิยาม competency ในอังกฤษและยุโรปใช้เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้านความสามารถในการทำงานของคนทำงานด้านอาชีวศึกษา (NVQ: National Vocational Qualification ส่วนนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกา ที่ David McClelland ได้กำหนดไว้ในปี 1973

มาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ อุปนิสัย บทบาททางสังคม การรับรู้ตนเอง และแรงจูงใจ (Akaraborworn, 2006)

Office of the Civil Service Commission (2005) ได้ใช้คำว่า “สมรรถนะ” ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ Saentong (2003) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งขีดความสามารถแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป และ Puvitayaphan (2004) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ทางด้านนักวิชาการในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ โดยเริ่มจาก Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ต่อด้วย Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ ส่วน Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ขีดความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนั้น Parry (1998) ยังระบุว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ของบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และทางด้าน Mcshane and Glinow (2000) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าคนอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

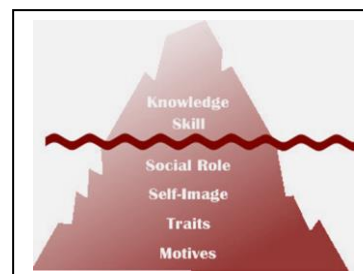
นอกจากความหมายข้างต้นแล้ว สมรรถนะยังสามารถแยกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ (1) ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งสามารถสังเกตได้ หรือสามารถวัดได้ และ (2) ความรู้ ทักษะ ความสามารถเหล่านี้ จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานได้สูงกว่าและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ออกจากกันได้ (Clark and Rebecca, 2002) และพบว่า Shermon (2004) ก็ได้แบ่งความหมายของสมรรถนะออกได้เป็น 2 ความหมายเช่นกัน คือ (1) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะทำ

ให้สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการกระทำ ความคิด ความรู้สึก ซึ่งนำไปสู่ผลิตผลงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่เป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งสามารถวัดได้และจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClland (1973) ได้อธิบาย สมรรถนะ ของคน ว่า เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นและสามารถพัฒนาได้ง่ายได้แก่ ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ที่แต่ละบุคคลมี โดยความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ส่วนทักษะเป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี



รูปที่ 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็งตามแนวคิดของ

McClland (1973)

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) และบทบาททางสังคม (Social role) โดยแรงจูงใจ (motives) หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้น อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติหรือการตอบสนองอย่างเต็มที่ ส่วนการรับรู้ตนเอง (Self image)

หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไรและบทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง บทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองเป็นอย่างไร

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะ ของบุคคลที่อยู่ในเบื้องลึกและฝังแน่น เป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยสามารถ แบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ (1) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่มุ่งหวัง (2) อุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (3) อัตมโนทัศน์ (Self concept) หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (4) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่ตนเองได้ศึกษาเรียนรู้มาเฉพาะด้านของแต่ละคน และ (5) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้ฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

Parry (1997) ได้จัดองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความรู้ (Knowledge) (2) ทักษะ (Skill) และ (3) คุณลักษณะ (Attributes) โดยได้รวมอุปนิสัย (Traits) แรงจูงใจ (Motive) และอัตมโนทัศน์ (Self concept) ไว้ด้วยกัน โดยสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะเห็นได้เพียงสองส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีกส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจจะต้องใช้เวลา และแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

5. ประเภทของสมรรถนะ

การกำหนดประเภทของสมรรถนะนั้น ได้มีการกำหนดไว้หลากหลายด้วยกัน ซึ่งได้แก่ (1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับใดก็ตาม (2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ (3) สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บางองค์กรอาจจะเรียก สมรรถนะตามบทบาท (role competency) (Samithikrai, 2009)

ส่วน Saentong (2003) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้ (2) Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ (3) Organization Competencie

เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆได้

ทางด้าน Khongkhasawat (2005) ได้แยกประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้ (1) สมรรถนะตามความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใดจะต้องมี ถือเป็น คุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร (2) สมรรถนะของการทำงานร่วมกัน (Social Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดี มุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น (3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) เฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ (4) สมรรถนะของความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่หมายถึงการเป็นผู้นำโดยทั่วไป สมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะไปรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติงานอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ (5) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ

เมื่อพิจารณาการแบ่งประเภทของสมรรถนะในส่วนขององค์กร จะมีแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร เช่น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) ได้แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ Core Competency, Product Competency, Regulation Competency และ Technical Competency ส่วนบริษัททรู คอร์ปอเรชั่นได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ Core Competency, Role-Specific Competency และ Functional Competency ดังนั้นการกำหนดประเภทของสมรรถนะนั้น ไม่ได้มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว การกำหนดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบลักษณะงานขององค์กร และความต้องการนำสมรรถนะไปใช้ในวัตถุประสงค์ใด (Akaraborworn, 2006)

6. ประโยชน์ของสมรรถนะ

1. ช่วยให้การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าสู่องค์กร มีคุณลักษณะดีทั้งทางด้านความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับสมรรถนะของตัวเองอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใด เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น และการนำไปใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ถ้าหากมีพนักงานคนใดที่พบว่ายังมีช่องว่างในเรื่องสมรรถนะ ก็สามารถที่จะเลือกวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริง

3. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะด้านใด และยังเป็น การป้องกันไม่ให้เกิดงานเกิดจากโชคช่วยหรือความโชคดี โดยบังเอิญเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการใช้สมรรถนะของพนักงานในการทำงานอย่างแท้จริง

4. ช่วยให้เกิดการพัฒนาสายอาชีพเนื่องจากระบบสมรรถนะทำให้สามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานที่มีอยู่และทราบถึงทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน

5. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของนักวิชาการ

นักวิชาการที่ได้นำมาเสนอในบทความนี้ เป็นบุคคลที่มีผลงานทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะโดยตรง

Pinto & Walker (1978) ได้กล่าวว่า สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี ได้แก่ การพัฒนาทีมและทีมงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การให้คำแนะนำปรึกษา การบริหารทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร จัดการความสัมพันธ์ในงาน การพัฒนาทรัพยากรในองค์กร การวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเอง การบริหารสำนักงาน การออกแบบโครงการ นักวิจัย การวิเคราะห์งาน

Lippitt and Nadler (1979) กล่าวว่า นักทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีสมรรถนะ 3 อย่างดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การนำเสนอข้อมูลต่างๆการใช้เทคนิคการสอน และการประเมินผล เป็นผู้ออกแบบโปรแกรมในการเรียนรู้และเป็นผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน

(2) เป็นผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยเป็นผู้กำกับดูแลโปรแกรมการพัฒนา เป็นผู้พัฒนาบุคลากรด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านการเงินและเป็นผู้รักษาความสัมพันธ์

(3) เป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งประกอบด้วยเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้การสนับสนุน เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ และเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Dave Ulrich และคณะได้จัดทำรายงานผลการสำรวจเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นในปี ค.ศ. 1987 โดยสรุป สามารถแบ่งสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ข้อ ได้แก่ (1) ความรอบรู้ในธุรกิจ (2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, D, Younger, J, Brockbank, W. & Ulrich, M. , 2011)

McLagan (1989) ได้กล่าวว่า สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี ได้แก่ การบริหารจัดการ การบริหารผล ประเมิน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การให้คำแนะนำปรึกษา นักการตลาดภายในองค์กร การวิเคราะห์งาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงการ นักวิจัย Pace (1991) กล่าวว่า iva นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทดังต่อไปนี้ (1) บทบาทด้านการวิเคราะห์ (analytical role) โดยต้องวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับคนในองค์กร (2) บทบาทด้านการพัฒนา (developer role) เป็นรากฐานที่สำคัญในการวางแผนและสร้างสรรค์ (3) บทบาทด้านการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา (instrumental role) เป็นบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (4) บทบาทด้านการประสานความต้องการ (mediation role) บทบาทนี้ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในองค์กร ต้องประสานความต้องการด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนกำลังคน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1992 Dave Ulrich และคณะได้วิเคราะห์ความเป็นมืออาชีพในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ข้อได้แก่ (1) ความรอบรู้ในธุรกิจ (2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (4) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Ulrich, D, Younger, J, Brockbank, W. & Ulrich, M. , 2011)

ในปี ค.ศ. 1996 Dave Ulrich ได้ออกหนังสือที่ได้รับการยอมรับ ชื่อ Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results เขาก็ได้มี การกล่าวถึงบทบาทที่พึงประสงค์ 4 ประการเพื่อนำไปสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ (2) ผู้ให้การสนับสนุนพนักงาน (3) หน้าที่ทางกลยุทธ์ (4) ผู้แทนการเปลี่ยนแปลง

ในปี ค.ศ. 1997 Dave Ulrich และคณะวิจัยได้ทำการสำรวจและเพิ่มเติมสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ข้อ ซึ่งได้แก่ (1) ความรอบรู้ในธุรกิจ (2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (4) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (5) การบริหารวัฒนธรรม (Ulrich, D, Younger, J, Brockbank, W. & Ulrich, M., 2011)

Piskurich & Sanders (1998) ได้พบว่า สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การออกแบบงาน การเป็นนักพัฒนา การบริหารผลประเมิน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ส่วน Rothwell, Sanders & Soper (1999) ได้กล่าวว่า สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารผลประเมิน ผู้ดำเนินการแทรกแซงเพื่อการพัฒนา

ในปี ค.ศ. 2002 Dave Ulrich และคณะผู้วิจัยได้มีการเปลี่ยนแปลงรายการสมรรถนะโดยตัดสมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงออก และได้กำหนดรายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ข้อใหม่ ได้แก่ (1) ความรอบรู้ในธุรกิจ (2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (3) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (4) การส่งเสริมกลยุทธ์ (5) การใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M., 2011)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 2005 Ulrich & Brockbank ได้ออกหนังสือชื่อ The HR value proposition โดยกล่าวว่านักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพควรใส่ใจสิ่งที่สร้างคุณค่าและสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต้องการ ส่งมอบผลงานตามที่ถูกคาดหวัง การปฏิบัติงานโดยใช้กลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยได้กำหนดสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ ได้แก่ (1) มีความรู้ด้านธุรกิจภายนอก (เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ประชากร โลกาภิวัตน์) (2) ส่งมอบผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า นักลงทุน ผู้จัดการและพนักงาน) (3) ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) (4) สร้างความเป็นมืออาชีพ (บทบาทและสมรรถนะที่เหมาะสม และมีการพัฒนาตนเอง) (5) สร้างทรัพยากรบุคคล (กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์องค์กร)

ใน ค.ศ. 2007 Dave Ulrich และคณะผู้วิจัยได้กำหนดรายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเป็น 6 ข้อ ได้แก่ (1) นักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (2) นักบริหารด้านวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง (3) นักบริหารคนเก่ง/นักออกแบบองค์กร (4) นักสร้างกลยุทธ์องค์กร (5) นักบริหารการปฏิบัติการ (6) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M., 2011)

ต่อมาในปี ค.ศ. 2009 Dave Ulrich และคณะได้ออกหนังสือชื่อ HR Transformation : Building Human Resources From the Outside In เพื่อเป็นเครื่องย้ำเตือนให้นักทรัพยากรมนุษย์มองเห็นสมรรถนะที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยนำสมรรถนะทั้ง 6 ข้อที่ได้ทำการวิจัยใน ค.ศ. 2007 มาอธิบายให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย (1) นักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ (2) นักบริหารด้านวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง (Culture and Change Steward) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกรอบแนวคิดทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลที่ดีกว่าคู่แข่ง (3) นักบริหารคนเก่ง/นักออกแบบองค์กร (Talent Manager/ Organizational Designer) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามนำเครื่องมือในด้านการสรรหาและคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง (4) นักสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Architect) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์

จะต้องช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวและแปรผลมาสู่การปฏิบัติในระยะสั้น รวมทั้งเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและประสานความร่วมมือภายในองค์กร (5) นักบริหารการปฏิบัติการ (Operational Executor) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบระบบข่าวสารข้อมูล ตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและการบริหารที่ยืดหยุ่น (6) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Ally) หมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจบริบทของธุรกิจและเข้าใจว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือก่อให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น

Wright, Stewart, & Moore (2012) ได้ระบุสมรรถนะ 8 ข้อสำหรับการเป็นผู้บริหารทางด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ ผู้ให้คำปรึกษา ผู้สอนแนะ ผู้ประสานงานให้กับคณะกรรมการบริษัท นักสร้างคนเก่งในองค์กร ผู้นำทางด้านงานทรัพยากรบุคคล การดูแลตรวจตราพนักงาน และตัวแทนองค์กร

ในปี ค.ศ. 2012 Dave Ulrich และคณะได้ออกหนังสือชื่อ HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources ซึ่งได้ระบุสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ข้อ ได้แก่ (1) ผู้จัดวางตำแหน่ง กลยุทธ์ (Strategic Positioner) (2) นักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) (3) ผู้สร้างสมรรถนะ (Capability Builder) (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) (5) นักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านบุคคล (Human Resource Innovator and Integrator) และ (6) ผู้ให้การสนับสนุนเทคโนโลยี (Technology Proponent)

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองขององค์กร

องค์กรที่ได้นำมาเสนอในบทความนี้ เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ปรึกษาทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับประเทศและในระดับโลก

World Federation of People Management Associations (WFPMA) เป็นองค์กรเครือข่ายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ ได้ก่อตั้งขึ้นในปี 1976 เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก มีสมาคมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกมากกว่า 90 สมาคมทั่วโลก และมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 600,000 คน WFPMA ได้ศึกษาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ของนักทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลกและกำหนดความสามารถของนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพ เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาต่อไป เพื่อให้บรรลุและรักษามาตรฐานของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ สรุปได้ดังนี้ (1) มีลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (Community with sense of identity) (2) มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน (Ethical code of conduct) (3) มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน



(common standards of entry and performance) (4) มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย (distinct body of knowledge) (5) มีการพัฒนาตนเองและได้รับการรับรองที่เห็นเป็นหลักฐาน (requirement for training/certification) (Chris Brewster, Elaine Farndale & Jos van Ommeren, 2000)

Deloitte เป็นบริษัทชั้นนำทางด้านให้คำปรึกษาทางด้านธุรกิจ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีสาขามากกว่า 140 ประเทศทั่วโลก ใ้ระบว้ว้กัลยทุธ์ท้างด้้านทร้พยักรมณุ้ษย์ที่ส้าคัญเรีม่จ้ากการพ้ฒนัสมรรณณะของนักทร้พยักรมณุ้ษย์ (Heldeborn, 2009) ซึ่งได้แก่ (1) การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Business partners) (2) มีความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย (Centers of expertise) (3) มีการให้บริการอย่างทั่วถึง (Shared services) (4) มีความสามารถในการบริหารงานภายในองค์กรโดยใช้วิธีการจ้างงานจากภายนอกเพื่อการลดต้นทุน (Outsourcer) (5) เป็นผู้จัดการทรัพยากรที่ขาดแคลนในองค์กร หรือเป็นผู้ให้บริการแก่บุคคลอื่นในองค์กร ในกรณีที่บุคคลอื่นต้องการความช่วยเหลือ (Vendor manager)

Boston Consulting Group (BCG) เป็นบริษัทให้คำปรึกษาทางด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานทั้งสิ้น 87 สาขา ตั้งอยู่ใน 45 ประเทศทั่วโลก และ European Association for Personal Management (EAPM) เป็นสมาคมที่ให้คำปรึกษาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุโรป ได้ร่วมกันทำการสำรวจผู้บริหารจำนวน 1,355 คน จาก 27 ประเทศในยุโรป และได้กำหนดทางเลือกสมรรถนะทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 17 หัวข้อ ที่จะต้องสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต ผลปรากฏออกมาว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญมากทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 ประการ ได้แก่ (1) การบริหารคนเก่ง (Managing talent) (2) การบริหารประชากรในองค์กร (Managing demographics) (3) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Becoming learning organization) (4) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Managing work-life balance) (5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร (Managing change and cultural transformation) องค์กรจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านี้ เพื่อจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและรักษาความยั่งยืน (Boston Consulting Group & European Association for Personal Management, 2010)

Association for Talent Development (ATD) เป็นสมาคมที่ใหญ่ที่สุดของโลก ตั้งอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ดำเนินการในเรื่องการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กร มีสมาชิกมากกว่า 120 ประเทศทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในทุกภาคส่วนอุตสาหกรรม Association for Talent Development (2014) ใ้ระบว้สมรรณณะของนักทร้พยักรมณุ้ษย์มืออาช้พที่ม่มีความจ้าเป็นต่อการประสบความสำเร็จท้ังในปัจจุบันและอนาคต ดังต่อไปนี้ (1) ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills)

ประกอบด้วย ความสามารถวิเคราะห์ความต้องการและนำเสนอทางแก้ไขปัญหา ประยุกต์ใช้ทักษะทางธุรกิจทำให้ขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ต้องการได้ มีการวางแผนและนำไปใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีนวัตกรรม(2) เข้าใจโลกาภิวัตน์ (Global Mindset) ประกอบด้วย การบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ แสดงความเคารพในความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน การรับรู้และตระหนักในตัวเอง การปรับพฤติกรรมเพื่อรองรับสิ่งใหม่ๆ มีความเข้าใจในความหลากหลาย การใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมที่มีความหลากหลายได้ (3) มีความรู้ทางอุตสาหกรรม (Industry knowledge) ประกอบด้วย รักษาความเป็นมืออาชีพของตัวเองทันการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มทางอุตสาหกรรม สร้างความรู้ในภาคอุตสาหกรรม (4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ประกอบด้วย สร้างความไว้วางใจ ติดต่อบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นได้เสีย สร้างเครือข่ายและพันธมิตร แสดงให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์ (5) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ประกอบด้วย การปรับตัว และมีรูปแบบการพัฒนาส่วนบุคคล (6) มีความรู้เบื้องต้นทางเทคโนโลยี (Technology Literacy) ประกอบด้วย การรับรู้อุปกรณ์เทคโนโลยี และ การใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Roffey Park เป็นองค์กรพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียง ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษและมี Roffey Park Asia Pacific ตั้งอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ มีประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวว่าสมรรถนะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ 4 อันดับแรก (Lucy, Poorkavoos & Wellbelove, 2014) ได้แก่ (1) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจ (Understanding the business) (2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Ability to influence decision-makers) (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร (Changing culture) (4) ความสามารถในการพัฒนาองค์กร (Development of organizational capabilities)

Human Resources Institute of New Zealand (HRINZ) และ Australian Human Resources Institute (AHRI) ได้ทำการศึกษาร่วมกัน และใ้ระบว้สมรรณณะส้าคัญสำหรับนักทร้พยักรมณุ้ษย์ ดังนี้ (1) ความรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) มุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจห่วงโซ่อุปทานขององค์กร วิธีการที่เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรและบุคลากร (2) การส่งมอบงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR delivery) มุ่งเน้นไปที่การรวมกิจกรรมในแต่ละส่วนงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงานและการจัดการการเปลี่ยนแปลง (3) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personal credibility) มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผล รวมถึงการสื่อสารส่วนบุคคลด้วย (4) การมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ (Strategic contribution) รวมถึงการจัดการวัฒนธรรม การจัดการ

การเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า และการสร้างเครือข่าย (5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในทางธุรกิจ (Business technology) มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์รวมถึงการเชื่อมโยงกับแผน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Cooper, 2014)

Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM) เป็นสถาบันทรัพยากรมนุษย์ในฮ่องกงที่มีสมาชิกมากกว่า 5,300 คน มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และกำหนดมาตรฐานสำหรับการทำงาน ประเมินผลและการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Hong Kong Institute of Human Resource Management, 2014) ได้กำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(1) มีความรู้แบบมืออาชีพ (Professional Knowledge) หมายถึง การมีความรู้ทางด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งหลักการ และข้อกำหนดสำหรับนโยบายในการรับพนักงาน ระบบค่าตอบแทน พนักงานสัมพันธ์ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและกรอบของกฎหมายในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับธุรกิจ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ทางทรัพยากรบุคคล

(2) หุ้น ส่วน ทาง ธุรกิจ (Business Partnership) หมายถึง มีความสามารถบูรณาการของความสำเร็จและเป้าหมายทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบและกระบวนการที่จะสนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ตระหนักถึงอิทธิพลที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในทุกหน่วยงานในองค์กรและมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผลกระทบในเรื่องของการจัดการความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การพัฒนาที่ยั่งยืนและการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(3) ความสามารถในการสื่อสาร Communication/Influence) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจและการใช้วิธีการต่างๆของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะนำเสนอความคิดและการแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สามารถโน้มน้าวและชักชวนให้บุคคลอื่นเห็นด้วยในข้อตกลงสำหรับการดำเนินงานสร้างและรักษากลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้คำปรึกษากับผู้อื่นในหน่วยงานรวมทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) มีจริยธรรม (Ethics) หมายถึง แสดงความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานและส่งเสริมพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมในองค์กร

(5) มุ่ง เน้น ลูกค้า/ผู้ ใช้ บริการ ใน องค์กร (Customer/User Focus) หมายถึง สามารถคาดการณ์และวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการในงานทรัพยากรมนุษย์และให้บริการได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการ แก้ไขปัญหาทรัพยากรบุคคลร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หาทาง

ออกในการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการทรัพยากรบุคคลและการประเมินการดำเนินงานของการแก้ปัญหาเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดผลสัมฤทธิ์

Personnel Management Association of Thailand (PMAT) หรือสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดทำมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพ (HR Competency) ขึ้นโดยคณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการส่งเสริมและยกระดับให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพเพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะได้ทราบถึงการพัฒนาด้านตนเอง ให้เกิดการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยได้แบ่งสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ (Personnel Management Association of Thailand, 2014) ได้แก่ (1) ผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ประกอบด้วย รู้ขั้นตอนเข้าใจหลักการ ดำเนินการตามกระบวนการ สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (2) ผู้เชี่ยวชาญ (Professional) ประกอบด้วย ประยุกต์ใช้หลักวิธีการ พัฒนาระบบงาน ปรึกษาให้คำแนะนำ บริหารกระบวนการอย่างอิสระ (3) ผู้เชี่ยวชาญระดับสูง (Senior Professional) ประกอบด้วย กำหนดกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล บริหารกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย บูรณาการระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างภาพลักษณ์และการยอมรับในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต่อสังคม

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) เป็นองค์กรมืออาชีพทางด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาคน ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ มีสมาชิกมากกว่า 135,000 คนทั่วโลก องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น มีความเป็นเลิศในการพัฒนาคนในองค์กรต่างๆ มานานกว่า 100 ปี มีความเชี่ยวชาญในด้านการวิจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อสู่ความเป็นมืออาชีพ ได้ระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ (Chartered Institute of Personnel and Development, 2015) ดังนี้ (1) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) หมายถึง การทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและมีความเป็นอิสระ สร้างสมดุลระหว่างบุคคล องค์กรและกฎหมาย (2) มีความอยากรู้อยากเห็น (Curious) หมายถึง มีความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องอนาคต เปิดใจกว้าง พยายามหาวิธีการพัฒนาและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (3) ความคิดที่แน่วแน่ (Decisive thinker) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกและมีความรู้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ทักษะการโน้มน้าวใจ (Skilled influencer) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวใจในข้อตกลงที่มีความสำคัญและได้รับสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่ในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร (5) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (Personally credible) หมายถึง การสร้างและส่งมอบความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจและงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพื่อน



ร่วมงาน (6) ให้ความร่วมมือ (Collaborative) หมายถึง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำงานร่วมกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (7) ขับเคลื่อนการส่งมอบงาน (Driven to deliver) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะจัดสรรทรัพยากรและส่งมอบงานตามวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร (8) มีความกล้าหาญในสิ่งที่ท้าทาย (Courage to challenge) หมายถึง ความกล้าหาญและความเชื่อมั่นที่จะนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง แม้จะต้องเผชิญกับการต่อต้านหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย

The Society for Human Resource Management (SHRM) เดิมชื่อว่า the American Society for Personnel Administration (ASPA) เป็นองค์กรที่มีภารกิจและเป้าหมายเพื่อการพัฒนาวิชาชีพของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และสร้างความน่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ระบุสมรรถนะดังนี้ (1) มีภาวะผู้นำและชี้แนะแนวทาง (Leadership & Navigation) หมายถึง ความสามารถในการบริหารและชี้แนะเพื่อไปสู่ความคิดริเริ่มและกระบวนการภายในองค์กร (2) จริยธรรม (Ethical Practice) หมายถึง ความสามารถในการนำเอาค่านิยมหลัก ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและการดำเนินธุรกิจ (3) ความเฉียบแหลมทางธุรกิจ (Business Acumen) หมายถึง ความสามารถในการเลือกใช้อุปกรณ์ที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (4) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) หมายถึง ความสามารถในการบริหารในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเรื่องการให้บริการและการสนับสนุนงานขององค์กร (5) การเป็นที่ปรึกษา (Consultation) หมายถึง ความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (6) การประเมินงานที่สำคัญ (Critical Evaluation) หมายถึง ความสามารถในการแปลความหมายของข้อมูลและการให้ข้อเสนอแนะที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ (7) เข้าใจโลกาภิวัตน์และวัฒนธรรมที่ต่างกักัน (Global & Cultural Effectiveness) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ และให้คุณค่าโดยการพิจารณาจากหลายมุมมองและจากภูมิหลังของบุคคลที่ต่างกักัน (8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง ความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (9) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (HR Expertise) หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและส่วนงานต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (The Society for Human Resource Management, 2015)

7. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการรวบรวมสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพทั้งในงานวิจัยส่วนบุคคลของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจากองค์กรชั้นนำระดับโลกที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าว นำมารวบรวมและหา

ค่าความถี่ที่มากที่สุดของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ แล้วนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม สามารถสรุปได้ทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. การมีความรู้ มีทักษะ มีเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ มีความเข้าใจทางด้านธุรกิจในด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของงานด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจธุรกิจ หรือการเป็นคู่มือทางด้านธุรกิจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านนี้ด้วยวิธีการเพิ่มพูนความรู้ทางธุรกิจ ติดตามการเคลื่อนไหวข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ วิเคราะห์ผลประกอบการ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร รับฟังการบรรยายทางด้านธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาจมีการกำหนดให้เรื่องความรอบรู้ทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีการทดสอบเพื่อการให้รางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่ง

2. การมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรด้วย นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาในเรื่องการเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น ต้องมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ระบุถึงเป้าหมายและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างชัดเจน สื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร จัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง

3. การมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความสามารถในการส่งมอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ อาจทำได้โดยการฝึกอบรมจากสถาบันที่มีชื่อเสียงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือจากองค์กรวิชาชีพทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือใช้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง มีการหมุนเวียนงาน การเพิ่มขยายงานหรือการเพิ่มคุณค่างาน มีการให้รางวัลในการทำงาน การประกวดผลงานทางด้านนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน การปรับปรุงระบบและผลงานอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร การมีความรู้ความสามารถด้านการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับตรงกับความต้องการขององค์กร โดยเริ่มต้นด้วยการเพิ่มบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นให้เพิ่มบทบาทของการเป็นคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร แผนกลยุทธ์ธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การติดตามตรวจสอบประเมินผล การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงาน การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก การจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. การมีความน่าเชื่อถือ มีความน่าไว้วางใจ โดยวัดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของนักทรัพยากรมนุษย์และจากความสามารถที่ทำได้ตามที่ได้สัญญาไว้ การพัฒนาเริ่มจากการที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้นแบบ โดยเลือกองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยอดเยี่ยมเพื่อศึกษาระบบงาน สร้างจิตวิญญาณในการปฏิบัติงานโดยยึดอุดมการณ์ ค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งวางระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์

5. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การโน้มน้าวใจและการชักชวน เพื่อให้การประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ทำให้การดำเนินการในเรื่องต่างๆ ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย แนวทางการพัฒนาคือส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น ควรติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ โดยพิจารณาจากการโต้ตอบและการแสดงออกของผู้รับสาร การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ ควรเลือกใช้คำและระดับของภาษาให้เหมาะสมกับบุคคลที่ต้องการสื่อสารด้วย ปรับปรุงบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ โน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นเห็นด้วยในสิ่งที่นำเสนอ จะต้องแสดงเหตุผลอย่างหนักแน่น แสดงให้เห็นว่ามีความจริงในเรื่องที่สื่อสาร มีธรรมาภิบาล มีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น เน้นย้ำถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

6. สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัวสามารถที่จะวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในองค์กร และทำการคัดสรรเฉพาะเทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยนักทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องเรียนรู้ในเรื่องความฉลาดใช้เทคโนโลยี เช่น การวางระบบ การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด หรือวัดความสำเร็จที่ได้รับหลังจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เช่น ความประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีว่าเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อรับรู้ทัศนะของนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญหรือเข้าชมนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

7. การมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ต้องนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาคือ การศึกษาหลักจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร นำมากำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน และปลูกฝังให้เป็นค่านิยมที่จะต้องยึดมั่นและปฏิบัติตาม การเพิ่มความชัดเจน ความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมรับการตรวจสอบ และสร้างความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นได้หากนักทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาบทบาทหน้าที่และสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น รวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง สังคมความเชี่ยวชาญในหน้าที่อย่างจริงจังต่อเนื่อง มีประสบการณ์ที่หลากหลายจากการฝึกอบรมเรียนรู้ และการทดสอบมาตรฐานทางวิชาชีพ นอกจากนั้นจะต้องมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

8. References

- Akaraborworn, C. (2006). *sāng khon sāng phonngān* [Create people Create performance] Bangkok : Tao(2000).
- Association for Talent Development. (2014). *The ATD Competency Model*. Retrieved from <https://www.td.org/Certification/Competency-Model.aspx>.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency : Competency-Based Approach to Development People and Organization*. England : McGraw-Hill.
- Boston Consulting Group & European Association for Personal Management.(2010).*The future of HR in Europe Key Challenges Through 2015*. Retrieved from <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

- Brewster, C., Farndale, E., & Ommeren, J.V. (2000). *HR Competencies and Professional Standards*. World Federation of Personnel Management Associations. Retrieved from <http://www.wfpma.com/sites/wfpma.com/files/projects/PDFs/comp.pdf>
- Carl B. F., & Rebecca D. R. (2002). *competence, emotion and self-regulatory architecture*. Retrieved from <http://www.psych.stanford.edu/~carl/papers/>
- Chartered Institute of Personnel and Development.(2015). *CIPD Profession Map*. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/profession-map/>.
- Cooper, K. (2014). *Australia's HR Professional Competency System*. Human Resources Institute of New Zealand. Retrieved from <http://www.iftdo.net/HighPerformanceWorking.asp>.
- Gilley, J.W., & Egland, S. A. (1989). *Principles of human resource development*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Hamel. G., & Prahalad. C.K. (1994). *Competing for The Future*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School press.
- Heldeborn, J. (2009). *Creating value through HR Strategy*. Retrieved December from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/creating-value-through-hr.pdf>.
- Hong Kong Institute of Human Resource Management. (2014). *Capability (HR Competencies)*. Retrieved from <http://www.hkihrm.org/index.php/ps/professional-standards-model/capability-hr-competencies>.
- Khongkhasawat, T. (2005). *ræmton yāngrai mŭ'a čha nam Competency mā'chai nai 'ongkōn* [How to start to used competency in the organization]. Bangkok :
- Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
- Lippitt, G. L., & Nadler, L. (1979). Emerging roles of the training director. *Training & Development Journal*, 6(33), 26.
- Lucy, D , Poorkavoos, M., & Wellbelove, J. (2014). Research the management agenda 2014. *Roffey Park Institute*. Retrieved from <http://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Management-Agenda-2014-with-Covers.pdf>.
- Maharatsagun, P. (2007). *kānčhatkān sapphayākōn manut mung sū' anākhot* [Human Resource Management: Towards the Future]. Bangkok : Pimtawan publishing.
- McClelland, D.C. (1973). *Test for competence, rather than intelligence*. American Psychologist. Retrieved from <http://www.TheRapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McConachie, B., & Hart, F.E. (2007). *Performance and Cognition Theatre studies and the cognitive turn*. New York. : Routledge.
- McLagan, P.A., & Suhadolnik, D. (1989). *The models for HRD practice: The research report*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.
- Mcshane, S., & Von Glinow, M.A. (2000). *Organization Behavior*, Boston : McGraw-Hill.
- Office of the Civil Service Commission. (2005). *kān prap chai samatthana nai kānbōrihān sapphayākōn manut* [Deployment of competencies in human resource management]. Nonthaburi : Civil Service Development Institute.
- Pace, R. W., Smith, P.C., & Mills. G. E. (1991). *Human resource development: The field*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

- management, practical section]. (3rd ed.). Bangkok : HR center.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training*. Alexandria, VA :American Society for Training and Development.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6), 58-64.
- Personnel Management Association of Thailand. (2014). *mātrathān wīchāchīp nākboṛihān sapphayākṇ bukkhon* [HR certifications]. Retrieved from <http://www.pmat.or.th/main/index.php/institute/hr-accreditation/itemlist/category/44-professional-standard-hr>.
- Pinto, P.R., & Walker, J.W. (1978). What do training and Development professionals really do? *Training and Development Journal*, 32(7), 58-64.
- Piskurich, G.M., & Sanders, E.S. (1998). *ASTD models for Learning technologies*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.
- Punitamai, W. (2010). Roles, competencies, and professionalism of Thai HR practitioners: Silent crises amid stubborn traditionalism. *NIDA Development Journal*, 50(3), 43-74.
- Puvitayaphan, A. (2004). *Career Development in Practice*. Bangkok : HR center.
- Rassametummachot, S. (2005). *næōthāng kānphatthana sakkayaphān manut dūai* Competency based learning [Guidelines for developing human potential with competency based learning]. Bangkok : Thailand Productivity Institute.
- Rothwell, W.J., Sanders, E.S., & Soper, J.G.(1999). *ASTD models for workplace learning and performance*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.
- Saentong, N. (2003). *kānboṛihān ngān sapphayākṇ manut samai mai phākpatibat* [Modern human resources management, practical section]. (3rd ed.). Bangkok : HR center.
- Samithikrai, C.(2009). *kān sanhā kān khatlŭak læ kānpramcēnphon kān patibat ngān khōng bukkhalākṇ* [Selection, recruiting and evaluation of personnel performance]. Bangkok : Chaulalongkorn University Printing House.
- Sattabut, T. (2012). A Study of Competency Needs of Human Resource Staff for Industry Sector. *Veridian E –Journal Silpakorn University*, 5(2), 426-448.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM : strategic resources for competency mapping assessment and development centers*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2015). *Competencies Overview*. Retrieved from <http://www.shrm.org/certification/about/bodyofcompetencyknowledge/pages/competenciesoverview.aspx>
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. NY: John Wiley and Sons.
- Srisempohk, G. (2004). Competency assessment of personnel. *Dharmniti Business Law & Human Resources journal*, 21, 79-82.
- Ulrich, D.(1996). *Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press.
- Ulrich, D.,Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*. United States of America : McGraw-Hill.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. United States of America : Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. and Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. United States of America: The Society for Human Resource Management.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2011). *The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In*. The RBL Group. Retrieved from <http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. United States of America : McGraw-Hill.

Wedchayanon, N. (2006). *Competency-Based Approach*. Bangkok : The Graphico systems.

Wright, P. M., Moore, O. and Stewart, M. (2012). *HR in the C-Suite : CAHRS 2012 Chief Human Resource Officer*. School of Industrial and Labor Relations - Cornell University. Retrieved from <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/HR...>