



การสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลง ในยุคชีวิตวิถีใหม่ New Normal ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไป Next Normal FORMULATION OF HUMAN RESOURCES COMPETENCY TO TRANSFORM THE ORGANIZATION MANAGEMENT FROM NEW NORMAL TO NEXT NORMAL

กฤษนิล เกียรติรัตนศักดิ์
Krissanin Keattanasak

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี,
e-Mail: i_am_nhue@hotmail.com (Corresponding Author)

Lecturer, Department of Modern Administration and Management, Faculty of Business Administration,
Sripatum University-Chonburi Campus, e-Mail: i_am_nhue@hotmail.com (Corresponding Author)

(Received: 2021, October 24; Revised: 2022, March 7; Accepted: 2022, March 15)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่ สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทความนี้จะวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะ กำหนดสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแต่ละกลุ่มสมรรถนะ โดยวิเคราะห์ลักษณะสมรรถนะในแต่ละกลุ่ม และสรุปผลคือ รูปแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่ การดำเนินธุรกิจในอดีตจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตั้งแต่ลักษณะตลาด รูปแบบการแข่งขัน รูปแบบการขาย ซึ่งบทความนี้อาศัยข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ โดยบูรณาการข้อมูลกับความรู้ทางทฤษฎี และสรุปเพื่อเป็นแนวทางสร้างรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่ ซึ่งมีแนวทางในการสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ 8 ขั้นตอน

คำสำคัญ: การสร้างสมรรถนะ, ทรัพยากรมนุษย์, ชีวิตวิถีใหม่



ABSTRACT

The objectives of this article were to propose the conceptual framework for human resources competency formulation in business organizations in the new normal era. Competency is a fundamental tool in managing human resources. A high management of human resources is very important to make organizations competitive. Adapting competency in managing helps the organizations make their human resources perform effectively. This article analyzed groups of competency and determine the competency for human resources in each competency group, the characteristic of each of which was analyzed. It was found that the forms of competency of the human resources must be corresponding to changing environments pertaining to forms of marketing, competitiveness, and sales. This article was written up by integrating secondary data with theoretical knowledge. Then, the guideline to develop the framework in formulating the model consisting of 8 steps in the process of formulation was proposed.

Keywords: competency formulation, human resource, new normal.

บทนำ

แนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจยุคชีวิตวิถีใหม่ที่มีการใช้เทคโนโลยีและการใช้ความรู้มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ทำให้ทุกธุรกิจต้องเร่งเตรียมความพร้อมในการสร้างระบบกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคชีวิตวิถีใหม่ได้อย่างเท่าทันและรวดเร็ว เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรวมถึงประเทศ การพัฒนากำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นนโยบายหลักของประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พุทธศักราช 2560-2564 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ออนไลน์, 2559) ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องตื่นตัวและตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขัน เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการธุรกิจในยุค COVID-19 หรือที่เรียกว่ายุค New Normal เข้ามาสู่ประเทศไทยและทั่วโลก จากผลของการระบาดส่งผลต่อทุกภาคส่วนให้ต้องเปลี่ยนแปลง



ตนเองในเรื่องของการทำงาน สังคม รวมถึงการใช้ชีวิต การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว บริหารจัดการธุรกิจในรูปแบบใหม่ มาลี บุญศิริพันธ์ (ไทยพีบีเอส (Thai PBS), ออนไลน์, 2563) กล่าวว่า คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภาระบุว่า ราชบัณฑิตยสภา ได้บัญญัติศัพท์ “New Normal” ว่าหมายถึง ความปกติใหม่ และคำว่า “ฐานวิถีชีวิตใหม่” หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต ส่งผลให้การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวตามไปด้วย เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ (new normal) ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไป (next normal) จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทัน ความทันสมัยของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการลงทุนและจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ใหม่ เนื่องจากปัจจัยที่ทำให้เกิดยุคชีวิตวิถีใหม่ เช่น COVID-19 และการนำเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกองค์กร และ สอดรับกับกระแสโลกภายนอกเพื่อให้ทิศทางการทำงานขององค์กรเติบโตได้อย่างเหมาะสม ไม่หยุดชะงัก ไม่ว่าวิถีชีวิตจะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยเป้าหมายในการพัฒนาคนในยุคชีวิต วิถีใหม่ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไปมี 3 ประการคือ การพัฒนาให้เป็นคนเก่ง เป็นคนดีที่มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นคนที่มีความสุขกับการทำงานในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคม องค์กร และประเทศชาติ ด้วยเช่นกัน

วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้ การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่



วัตถุประสงค์ของการสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคชีวิตวิถีใหม่ (new normal) ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไป (next normal)

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ
3. เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยการสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ชีวิตวิถีใหม่และสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

1. **ชีวิตวิถีใหม่ (new normal) ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไป (next normal)** รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เปลี่ยนไปหลังวิกฤติ COVID-19 สะท้อนให้เห็นเทรนด์สำคัญในอนาคต โดยเฉพาะการเปิดรับเทคโนโลยี บริการดิจิทัลใหม่ ๆ รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ซึ่งตอบโจทย์เรื่องความสะดวกสบาย นำไปสู่เทรนด์การใช้ชีวิตแบบ Next Normal ที่เริ่มขยายตัวในวงกว้าง พร้อมทั้งมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตและระบบเศรษฐกิจในอนาคต พฤติกรรมของผู้คนในยุควิถีถัดไปมีลักษณะ (กองบรรณาธิการ Bot Magazine, ออนไลน์, 2563) ดังนี้

1) Stay-at-home Economy สถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างหนักของ COVID-19 ส่งผลให้วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลกเปลี่ยนไป “บ้าน” จึงไม่ได้เป็นแค่ “ที่อยู่อาศัย” แต่ยังคงกลายเป็นออฟฟิศ ห้องประชุม สถานที่ออกกำลังกาย หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลนตร์ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สามารถใช้งานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้อย่างสะดวกสบาย ก่อให้เกิดรูปแบบเศรษฐกิจที่เรียกว่า Stay-at-home Economy เช่น การพบปะสังสรรค์ผ่านแอปพลิเคชัน ธุรกิจ e-Commerce เทคโนโลยีการช้อปปิ้งผ่านประสบการณ์เสมือนจริง (virtual reality)

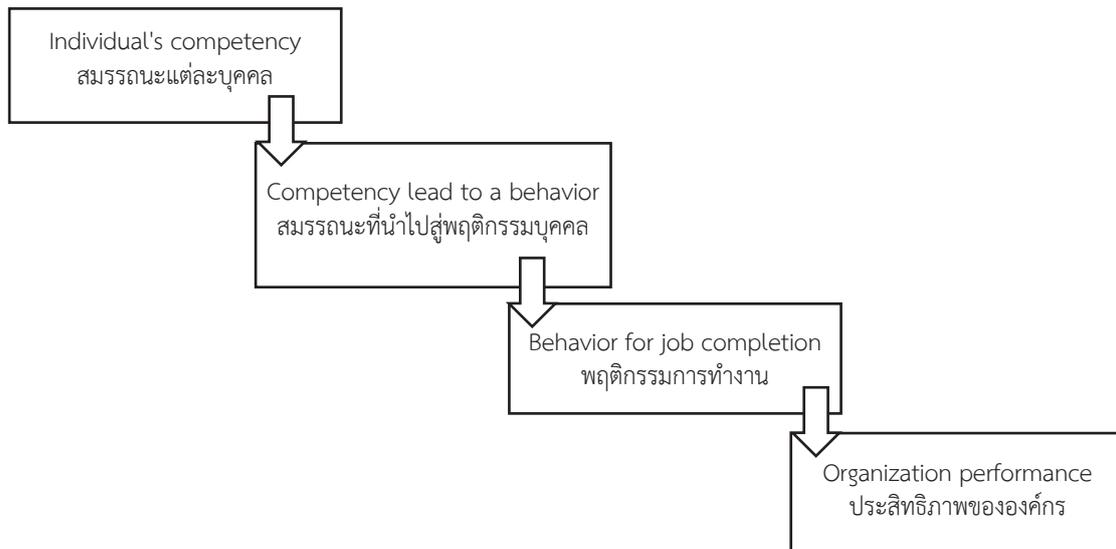
2) Touchless Society การดำเนินชีวิตในโลกยุค Next Normal จะมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นสำคัญ เทคโนโลยีจึงถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อ “ลดการสัมผัส” เช่น รูปแบบการจ่ายเงินแบบ e-Payment หรือแนวคิดการออกแบบพื้นที่ธุรกิจที่สามารถให้บริการลูกค้าแบบปราศจากการสัมผัสใด ๆ แต่จะใช้เทคโนโลยีการสั่งงานด้วยเสียง (voice recognition) หรือจำลองโลกเสมือนจริง (augmented reality) แทน



3) Regenerative Organic ประเด็นเรื่องความปลอดภัยและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นหัวใจสำคัญของโลกยุค Next Normal ดังนั้น เทรนด์หนึ่งที่จะฉายภาพชัดขึ้นเรื่อย ๆ คือ มาตรฐานสินค้าเกษตรที่เรียกว่า “Regenerative Organic” ซึ่งไม่เพียงต้องปลอดสารพิษและปราศจากการใช้เมล็ดพันธุ์ดัดแปลงเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงมาตรฐาน คุณภาพดิน การคุ้มครองสัตว์ คุณภาพชีวิตเกษตรกร ความยุติธรรมด้านค่าแรง รวมถึงระบบฟาร์มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน

2. สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น Wilson (cited in Boxall & Purcell, 2003, p. 1) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การจัดการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการจ้างคนทำงานในธุรกิจ มีความหมายครอบคลุมถึงกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การตอบสนองความต้องการ การจํารักษาพัฒนา และสวัสดิการของทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีลักษณะที่สามารถทำงานขององค์กรให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องกำหนดลักษณะ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ต้องการไว้ล่วงหน้า เพื่อสรรหาบุคลากรที่ต้องการ

ทั้งนี้ ความสามารถ (capabilities) หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำหรือต้องทำเพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ ส่วนสมรรถนะ (competency) มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไป เช่น Ganesh Shermon (a partner of KPMG) (อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศรีสมานูวัตร, 2553, หน้า 9) แบ่งความหมายของสมรรถนะเป็น 2 ความหมาย คือ 1) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ 2) คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Shermon จะยึดความหมายของสมรรถนะในความหมายที่ 2 มากกว่า เนื่องจากมองว่า หากจะให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และเมื่อมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานแล้ว ก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา จากความหมายข้างต้นนำมาเขียนเป็นขั้นตอนความสัมพันธ์ทางสมรรถนะกับผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สมรรถนะที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพองค์กร
(สมบุรณ์ ศรีสมานวัตร, 2553)

ตัวแบบสมรรถนะ ในการนำหลักการพัฒนาสมรรถนะมาใช้งานในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างตัวแบบสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ดังนี้

1) ตัวแบบทั่วไป โดยทั่วไปแล้วการสร้างตัวแบบสมรรถนะมักเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ หรือค่านิยมหลักขององค์กร จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมดรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) ตัวแบบสมรรถนะหลัก เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของแต่ละบุคคล และผลประกอบการโดยรวมขององค์กร Prahalad และ Hamel (อ้างถึงใน ปิยะดา พิศาลบุตร, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, ออนไลน์, 2559) ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักว่า องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการนำสมรรถนะเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้ และได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้คือ กลุ่มความรู้ทางด้านเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กรและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกันเพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร



3) ตัวแบบสมรรถนะเชิงฟังก์ชัน หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ เช่น หากจะรับพนักงานขับรถของบริษัท พนักงานควรจะรู้เส้นทางในการขนส่งของบริษัท

4) ตัวแบบสมรรถนะเชิงบริหาร คือคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พูดถึงการเป็นผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่า จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร เช่น การวางแผน การนำเสนอ

5) ตัวแบบสมรรถนะเชิงสังคม คือคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดี ซึ่งสมรรถนะนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์

6) ตัวแบบสมรรถนะส่วนบุคคล คือคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ ในบางองค์กรอาจจะกำหนดสมรรถนะส่วนบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งไว้เป็นพื้นฐานด้วย

7) ตัวแบบสมรรถนะพื้นฐาน เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานต่างกันอาจจะมีเหมือนกันหรืออาจจะไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ เป็นคุณสมบัติที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรควรจะต้องมีเหมือนกันทุกแผนก

สรุปได้ว่าตัวแบบสมรรถนะมีหลายรูปแบบ การจะนำรูปแบบสมรรถนะใดไปใช้ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรมหรือประเภทธุรกิจ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาว่าองค์กรต้องการใช้บุคลากรด้านใดในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้ก้าวหน้าไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบการจัดทำกรอบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดทำกรอบสมรรถนะมักจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, หน้า 14 และ 17-18) ได้แก่ การจัดกลุ่มของสมรรถนะ (cluster of competencies) เช่น การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การกำหนดประเภทและชื่อสมรรถนะ (competency name) โดยต้องระบุว่าเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะเฉพาะงาน การกำหนดความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ (competency definition) ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและขอบเขตที่แน่นอน ระบุพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (key behavior) ซึ่งต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ ระบุหน่วยได้ และกำหนดระดับสมรรถนะ (competency level) ซึ่งพิจารณาจากโครงสร้างองค์ประกอบว่างานนั้นเป็นงานในระดับใด เช่น ระดับฝึกหัด



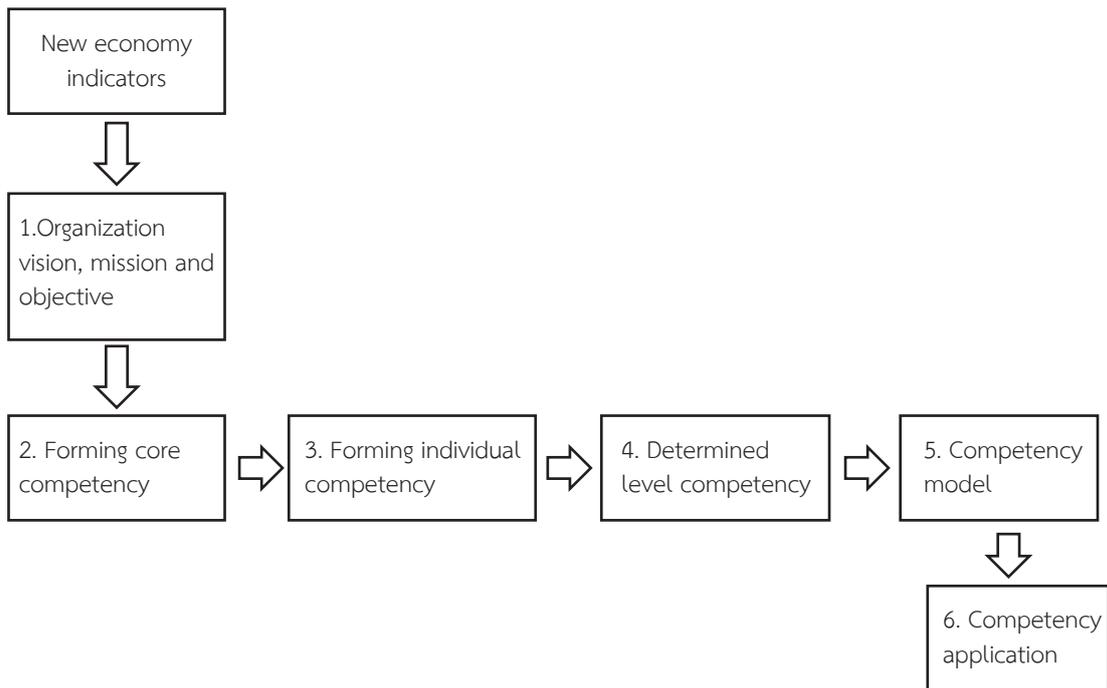
ระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับชำนาญการ ระดับผู้นำ โดยทั่วไปมักกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับสมรรถนะ

1.	Basic level ระดับพื้นฐาน	ทำงานภายใต้การดูแล
2.	Intermediate level ระดับกลาง	ทำงานตามคำสั่ง
3.	Experience level ระดับชำนาญการ	ทำงานตามประสบการณ์
4.	Advanced level ระดับสูง	หัวหน้ากลุ่ม
5.	Expert ระดับผู้เชี่ยวชาญ	ผู้กำหนดนโยบาย

(สุรพงษ์ มาลี, 2549)

กระบวนการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ ในทางปฏิบัติวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะมักจะเริ่มต้นจากการพิจารณาเป้าหมายหลักขององค์กรก่อน จากนั้นจึงระบุสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (core competency) โดยเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์ว่า ถ้าองค์กรต้องการจะเติบโต กลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีอะไรบ้าง ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จากนั้นจึงจัดทำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งงาน โดยต้องวิเคราะห์งานนั้น (job analysis) และในขั้นตอนสุดท้ายจะนำทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานไปกำหนดเป็นกลุ่มของสมรรถนะจัดทำระดับความสามารถ สุดท้ายกำหนดเป็นตัวแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้งาน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นตอนการจัดทำตัวแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

(Soderquist et al., Online, 2010)

แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรธุรกิจ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคชีวิตวิถีใหม่ (new normal) ไปสู่ชีวิตวิถีถัดไป (next normal)

จากการศึกษาการสร้างตัวแบบของสมรรถนะ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างตัวแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะเป็นผู้จัดทำโดยจัดทำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ จัดกลุ่มสมรรถนะทางทรัพยากรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กำหนดคำอธิบายลักษณะงานในกลุ่มของสมรรถนะ วิเคราะห์ช่องว่างของคำอธิบายลักษณะงานกับสมรรถนะที่กำหนด สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ที่มีผลงานดีเด่นซึ่งทำงานประสพผลดี มีประสิทธิภาพ รวมถึงข้อเสนอแนะที่ควรมีเพิ่มเติมเพื่อให้มีผลงานดียิ่งขึ้นหรือเพิ่มสมรรถนะในการทำงานได้ วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์แล้วเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้และไม่ได้ใช้ จัดทำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากร



มนุษย์สำหรับองค์กรธุรกิจภายในการเปลี่ยนแปลงในยุคชีวิตวิถีใหม่และชีวิตวิถีถัดไปที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตในทุกด้าน นำรูปแบบสมรรถนะที่นำเสนอไปทดลองประยุกต์ใช้ในองค์กร หากสมรรถนะข้อใดใช้ไม่ได้ผลให้พิจารณากำหนดสมรรถนะใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุคชีวิตวิถีใหม่ ปรับปรุงรูปแบบสมรรถนะตามผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะที่สามารถใช้ได้และเชื่อถือได้

สรุป

จากการวิเคราะห์กระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่ พบว่ามีการแบ่งกลุ่มได้หลายรูปแบบ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์จึงควรเป็นรูปแบบที่สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์งานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การยกระดับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุควิถีใหม่นั้น จะต้องบูรณาการและปรับใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน การแบ่งกลุ่มสมรรถนะอาจพิจารณาได้จากสมรรถนะที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร รูปแบบสมรรถนะที่ควรกำหนดควรมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน 3) สมรรถนะเชิงบริหาร และ 4) สมรรถนะเชิงสังคม ส่วนลักษณะสมรรถนะแต่ละรูปแบบสามารถกำหนดได้จากลักษณะใหม่ที่องค์กรต้องการ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงในยุคชีวิตวิถีถัดไป (next normal) ด้วย จะทำให้ได้รูปแบบสมรรถนะที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นำไปใช้พัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างรูปแบบสมรรถนะที่นำเสนอ ควรชัดเจนในเรื่องการให้คำนิยาม รายละเอียดของสมรรถนะ ความเฉพาะของสมรรถนะซึ่งจำเป็นต้องใช้ในองค์กร และบูรณาการสมรรถนะเข้ากับกระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
3. การนำสมรรถนะไปใช้ให้สำเร็จนั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย เช่น มีผู้นำที่เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนถ่าย พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การจัดโครงสร้างในองค์กรใหม่ และได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร



บรรณานุกรม

- กองบรรณาธิการ Bot magazine. (2563). *The next normal ส่องเทรนด์ความปกติถัดไป หลังโควิด 19* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.bot.or.th/broadcast/BOTMagazine/2563/BOT6_63/mobile/index.html#p=10 [2564, 11 มกราคม].
- ไทยพีบีเอส (Thai PBS). (2563). *รู้จัก New normal ฉบับราชบัณฑิตยสภา* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://news.thaipbs.or.th/content/292126.%20th%20May%202020> [2564, 1 มีนาคม].
- ปิยะดา พิศาลบุตร, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). *แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/61692/50819> [2564, 1 กรกฎาคม].
- สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์การโดยอาศัยสมรรถนะ*. สารนิพนธ์วิทยาสาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ, คณะวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 [2564, 1 กรกฎาคม].
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (หน้า 14-1-14-51). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Boxall, Peter, & Purcell, John. (2015). *Strategy and human resource management* (4th ed.). New York, NY: Bloomsbury.
- Soderquist, Klaas Eric, et al. (2010). *From task-based to competency based: A typology and process supporting a critical HRM transition* (Online). Available: https://www.academia.edu/7872336/From_task_based_to_competency_based_A_typology_and_process_supporting_a_critical_HRM_transition [2021, January 10].