

Traditional HR Management	Competency – Based HR Management
หลักการ(Foundation)	
<p>เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งาน งานอะไรบ้างที่จะต้องทำในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยมีได้ พุดถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ ซึ่งการ วิเคราะห์งาน นั้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสรรหา คัดเลือก การพัฒนาพนักงาน การประเมินผลงาน และ การให้รางวัลแก่พนักงาน</p>	<p>เน้นไปที่พฤติกรรมหรือความสามารถของตำแหน่งงาน โดยการประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับความสามารถที่ตำแหน่งงานต้องการ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะเน้นไปที่การคัดสรรคนที่มี ความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความ สามารถนี้ เองจะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการ</p>
เหตุผลหลัก (Chief Reasons)	
<p>เน้นไปที่ขอบเขตงานหรือปริมาณงาน (Quantity) ที่ พนักงานต้องทำ องค์กรจะมองหาคนที่ทำงานได้ ตามหน้าที่งานที่ได้รับไว้ใบกำหนดหน้าที่งาน</p>	<p>เน้นผลผลิต (Productivity) ทำอย่างไรให้พนักงาน ทำงานได้ผลงานที่ดีเลิศ การแข่งขันบนพื้นฐานของการ มีคนที่มีความสามารถเป็นเลิศ หรือพวกดาวเด่น (Talent)</p>
ความท้าทาย (Challenge)	
<ul style="list-style-type: none"> • การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างหน่วยงาน มีผลทำให้ขอบเขตงานที่ระบุไว้ ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย • การบริหารงานบุคคลในอดีตมิได้พูดถึงการพัฒนา ทักษะความเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือพวกดาวเด่น (Talent) 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเข้าใจแนวคิด หลักการของ Competency ยัง ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร • การกำหนดความสามารถของกลุ่มพนักงานที่มีผลงาน ดีนั้นต้องใช้เวลาและงบประมาณค่าใช้จ่ายพอสมควร • ผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในแนวคิดของ Competency ยังมีไม่มากนัก
บทบาทของงาน HR (Role of HR Function)	
<p>งาน HR จะถูกมองว่าเป็นกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย นโยบายและกระบวนการที่ต้องถือปฏิบัติ</p>	<p>งาน HR จะถูกมองว่าเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและ การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานมี พฤติกรรมการทำงานให้ตรงกับความสามารถที่กำหนด</p>
การวางแผนงานด้าน HR (HR Planning Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นจำนวนพนักงาน (Head Count) และ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น • คาดการณ์ว่าจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงานที่ จะมีในอนาคตควรจะแตกต่างจากอดีตมากนัก 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับองค์กรและการพัฒนา คนให้มีผลงานดีเลิศ • ควรมีการทบทวนจำนวนพนักงานที่ควรมีในอนาคต ไม่จำเป็นว่าจำนวนพนักงานในอนาคตต้องเท่ากับปีที่ ผ่านมา
การสรรหาคัดเลือกพนักงาน (Employee Recruitment and Selection)	
<ul style="list-style-type: none"> • สรรหาคนจากแหล่งสรรหาทั้งภายในและภายนอก • หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน • ตั้งสมมติฐานว่าการศึกษา ประสบการณ์ และ คุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่า เทียมกับความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง งาน 	<ul style="list-style-type: none"> • สรรหาคนจากแหล่งสรรหาเดิมที่ได้ผลมาแล้ว • หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงความสามารถของ ผู้สมัครกับความสามารถที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่ง งาน • พยายามกำหนดพฤติกรรมของคนที่มีผลงานดีเลิศ เพื่อเป็นแม่แบบในการสรรหาคนตามพฤติกรรมของคน กลุ่มนี้

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Employee Training and Development Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน • กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่เป็นระบบ และชัดเจนเท่าที่ควร 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานที่ดีเลิศ • มีระบบการประเมินความสามารถของพนักงาน การติดตามผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ
ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management Subsystem)	
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้มัน้อยที่สุด • วัดผลจากงานที่ต้องปฏิบัติ โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน พยายามรักษาและจูงใจพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่กำหนดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานในอนาคต • วัดผลงานจากความสามารถ และผลงานที่เกิดขึ้น โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความสามารถที่ควรพัฒนาเพื่อนำไป สู่ผลงานที่ดีขึ้นต่อไป

สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่ Competency ซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำ (Lead Indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (Lag Indicators) อีกทั้งการกำหนด Competency จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ ของ Competency นั้นจะขอกล่าวถึงในตอนถัดไป

(แหล่งข้อมูลอ้างอิง : หนังสือ *Competency – Based Human Resource Management* เขียนโดย David D. Dubois และ William J. Rothwell)