

อิทธิพลหนึ่งกับ Competencies ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

น.อ.พศ. วันทวี ปาลโมกษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ้ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ในกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หากเราจะสังเกตองค์การต่าง ๆ จะเห็นว่าทุกองค์การจะมีทรัพยากรในการบริหารที่เหมือนกัน กล่าวคือทุกองค์การจะมีคน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการบริหาร (Management) แต่ท่านเชื่อเหมือนผู้เขียนหรือไม่ว่าคุณภาพของทรัพยากรแต่ละประเภทของแต่ละองค์การย่อมมีคุณภาพที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของ “คน” ดังนั้น ทุกองค์การในยุคปัจจุบันจึงแข่งขันในการสรรหา (Recruitment) “คนดีที่มี Competency เข้ามาร่วมงานกับองค์การในปริมาณที่เพียงพอ โดยมีหลักคิดว่า คนที่ดีที่มี Competence จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนทุกบริบทขององค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Competency คืออะไร

Competency หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศและคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งชี้แนวความคิดของบุคคลนั้น ๆ ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานและวิธีแสดงพฤติกรรมในการทำงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๙)

เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจและเห็นภาพเกี่ยวกับความหมายของ COMPETENCY ชัดเจนขึ้น จึงขอนำแนวคิดของ Dr.David McClelland เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเขาเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง มาอธิบายถึงส่วนประกอบของ Competency ดังนี้



จากภาพ

Competency ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นคุณลักษณะของคนที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน มี ๒ องค์ประกอบคือ

๑. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งและสามารถทำได้อย่างดี เช่น ทักษะในการคิด อ่าน เขียน การวางแผน เป็นต้น

๒. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคลั่งมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักทฤษฎีหรือหลักการเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านกฎหมาย มีความรู้ด้านการบริหาร ด้านการตลาด เป็นต้น

Competency ในส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายและหากองค์กรต้องการวัดคนในองค์กรก็สามารถวัดได้ว่า ใครมีความรู้ มีทักษะในระดับใดและสามารถพัฒนาปรับปรุงให้มีศักยภาพสูงขึ้นตามความต้องการขององค์กรได้ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานแต่หากองค์กรใดต้องการความเป็นเลิศในทางธุรกิจหรือภารกิจที่องค์กรรับผิดชอบอยู่ การที่องค์กรมีกำลัง “คน” ที่มีเพียงความรู้และทักษะนั้น เป็นเรื่องยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในระดับที่ความเป็นเลิศในทางธุรกิจหรือในภารกิจนั้น ๆ

Competency ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นคุณลักษณะของคนที่มองเห็นได้ยาก มี ๔ องค์ประกอบ คือ

๑. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการแสดงหรือสื่อด้วยวิธีต่าง ๆ ให้คนในสังคมรับรู้ว่ามีบทบาทอย่างไรในสังคม เช่น นักบุญ เจ้าพ่อ นักบริหาร นักวิชาการ เป็นต้น

๒. ภาพพจน์ที่รับรู้ตนเอง (Self Image) หมายถึง ภาพลักษณ์ที่บุคคลอื่นมองตัวเราว่าเป็นอย่างไร เช่น ผู้นำเผด็จการ ผู้นำประชาธิปไตย ประชาชนชาวบ้าน เป็นต้น

๓. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมเป็นการถาวร (นิสัยถาวร) เช่น เป็นคนยกตนข่มท่าน เป็นคนใจเย็น พุดหยาบคายเป็นอาชญากร เป็นต้น

๔. แรงบันดาลใจ (Motive) หมายถึงพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคนหรือที่เรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั่นเอง เป็นพลังขับเคลื่อนที่มีผลต่อการกระทำของบุคคลทั้งในแง่ของความสำเร็จและความล้มเหลว เช่น คนที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นนักบริหาร การกระทำหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เขาจะแสดงออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนในลักษณะของการมุ่งสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จากองค์ประกอบของ Competency ทั้งหมดนี้และได้นำ บางส่วนเราก็สามารถสังเกต เห็นได้ง่าย บางส่วนก็สังเกตเห็นได้ยากและองค์ประกอบของ Competency ของแต่ละคนในแต่ละองค์ประกอบก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารองค์การจะเรียนรู้ Competency จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ครบทั้งระบบ ไม่ใช่เรียนรู้คนแต่เฉพาะพฤติกรรม แต่จะต้องเรียนรู้ถึงที่มาของพฤติกรรมต่างๆ ด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

ประเภทของ Competency

หากเรายึดสาระจากความหมายของ Competency เราสามารถจัดประเภทของ Competency ได้ ๓ ประเภท ดังนี้

๑. **Personal Competencies** เป็น Competencies ที่ไม่ใช่ทุกคนจะมีได้ แต่เป็น Competency เฉพาะตัวของแต่ละคนหรือเฉพาะกลุ่มบุคคล เช่น ความสามารถในด้านจิตรกร ความสามารถในการอยู่ร่วมกับบอสหรือ Competency ประเภทนี้ถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้ยาก

๒. **Job Competencies** เป็น Competencies เฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งงานต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำงานในตำแหน่งนั้นได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

๓. **Organization Competencies** เป็น Competencies เฉพาะองค์การ แต่ละแห่งที่มีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้องค์การแต่ละแห่งประสบความสำเร็จตามที่องค์การตั้งเป้าหมายเอาไว้ เช่น โรงเรียนนายเรือเป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตนักเรียนนายเรือ

Competencies มีความสำคัญอย่างไร

ในระดับองค์กร

การดำเนินการทางธุรกิจหรือแม้แต่กิจการภาครัฐในยุคนี้อย่างไร คงจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันไม่ได้ แม้ไม่แข่งขันกับองค์กรอื่นก็ต้องแข่งขันกับตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ และโดยแนวคิดของผู้เขียนเชื่อว่า Competencies คือปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร องค์กรใดก็ตามที่ “คน” ในองค์กรมี Competencies ที่ดีจะมีโอกาสมากกว่าองค์กรที่ขาด Competencies ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Hamel และ Prahalad ซึ่งกล่าวไว้ว่า การแข่งขันสำหรับอนาคต คือการแข่งขันในเรื่องของส่วนแบ่งโอกาสมากกว่าส่วนแบ่งทางการตลาด (อ้างใน ณรงค์วิทย์ แสงทอง (๒๕๔๔ : ๒๕๕๐)

ในระดับตำแหน่ง

Competencies ในระดับตำแหน่งซึ่งเป็นส่วนย่อยขององค์กร ก็มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรกล่าวคือ

๑. เนื่องจาก Competencies จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เราเห็นว่า ถ้าองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของผลงาน พนักงาน หรือคนในองค์กรจะต้องมี Competencies อะไรบ้าง เช่น ถ้าต้องการให้อาจารย์โรงเรียนนายเรือ ผลิตผลงานด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นปีละ ๗ เรื่อง อาจารย์จะต้องมีพฤติกรรมเป็นคนใฝ่รู้ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน มีทัศนคติที่ดีต่องานวิจัย มีทักษะในเรื่องของการวางแผน และรวมไปถึงผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถที่แสดงออกถึงการให้การสนับสนุนอย่างชัดเจนถึงขนาดที่อาจารย์จะต้องสัมผัสได้ ดังนั้นเป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าว เราจะเห็นว่า Competencies ของคนในระดับตำแหน่งนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs)

๒. Competencies ของคนในระดับตำแหน่ง จะสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนเองมีความสามารถอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาคนในองค์กรในโอกาสต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ใช้ Competencies ของคนในตำแหน่งตรวจสอบว่าเขาประสบความสำเร็จเพราะความสามารถของเขาเองหรือเพราะปัจจัยอื่น

๔. หากทุกคนในทุกตำแหน่งในองค์กร ได้พัฒนา Competencies ของตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นอุปนิสัย (Trait) Competencies ของคนในระดับตำแหน่งจะยกระดับขึ้นเป็น Competencies ในระดับองค์กรในที่สุด เช่น โรงเรียนนายเรือ พัฒนาเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้เพราะทุกคนในทุกตำแหน่งทั่วทั้งองค์กร มี Competencies ในเรื่องของสิ่งเหล่านี้

๑. ความรอบรู้แห่งตน (Personnel Mastery)
๒. แบบแผนความคิด (Mentle Medel)
๓. วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)
๔. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
๕. คิดเป็นระบบ (System Thinking)

จากความสำคัญของ Competencies ทั้ง ๒ ระดับ ที่ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า Competencies เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรในยุคแห่งการแข่งขันจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม

Competencies กับการประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากสาระที่กล่าวมาข้างต้นผู้เขียนได้นำเสนอถึงตัวตนของ Competencies ทั้งในแง่ของความหมาย ประเภทและความสำคัญพอสังเขปมาแล้ว ในประเด็นต่อไปก็จะนำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ Competencies กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบางประเด็นดังนี้

๑. การสรรหากับการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์กรนับเป็นกระบวนการต้น ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่น่าขบคิดในยุคที่เราารู้สึกว่าคุณธรรมของคนในสังคมมันเสื่อมลงก็คือ องค์กรมีนโยบายอย่างไรในการสรรหาและคัดเลือกคน ระหว่างคนเก่งกับคนดี องค์กรจะเลือกอย่างไรก่อน ประเด็นนี้ก็ขึ้นอยู่กับฐานความคิดของผู้บริหารองค์กรว่าจะมีแนวคิดอย่างไร บางท่านอาจมีฐานความคิดว่าต้องเลือกคนเก่งก่อน ส่วนจะให้เป็นคนดีนั้นค่อยสอนภายหลัง บางท่านอาจมีฐานความคิดว่าต้องเลือกคนดีก่อน ส่วนคนเก่งนั้นมาสร้างภายหลัง โดยมีหลักคิดว่า “สร้างคนให้เก่งสามารถทำได้ง่ายกว่าการสร้างคนให้เป็นคนดี” ซึ่งผู้เขียนก็มีความเห็นสอดคล้องกับฐานความคิดนี้

การสรรหาคนดีเข้ามาร่วมงานนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ประเด็นนี้ไม่ใช่ประเด็นที่ผู้บริหารจะนำมาอ้างเพื่อละเว้นการสรรหาคนดีเข้ามาร่วมงานในองค์กร ได้มีผู้จัดทำแบบทดสอบ Attitude Survey ขึ้น มีคำถามประมาณ ๓๐๐ ข้อ ในคำถามเหล่านั้นพอที่จะบอกเราได้ว่าคนนั้น คนนี้มีทัศนคติ ค่านิยม อย่างไร หากเราใช้แบบสอบถามดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในองค์กร และองค์กรมีความเชื่อตามฐานความคิดที่ว่า “เลือกคนดีก่อนคนเก่ง” องค์กรจะต้องคัดเลือกเอาเฉพาะคนที่มีทัศนคติเชิงบวกก่อน เมื่อองค์กรได้คนที่มีทัศนคติเชิงบวกแล้ว พอเรามาพูดคุยเรื่องวัฒนธรรมหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรมันก็จะทำได้ง่ายขึ้น แต่ภายใต้สภาพการณ์ยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันทุกภาคส่วนในระดับที่สูงมากและจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่องค์กรสรรหาและคัดเลือกได้คนดีและเก่งเพียงสององค์ประกอบคงไม่เพียงพอจำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่ม Competencies ของคนเข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สามด้วย โดยผู้บริหารองค์การ จะต้องกำหนด Competencies ให้ชัดเจนและผลิตเครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการกลั่นกรองคนเข้ามา ร่วมงานในองค์การ ซึ่งจะขอยกตัวอย่างการกำหนด Competencies ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ในด้านการสรรหาบางส่วน ดังนี้

KPIs/Objective	Competencies ที่ควรมี
<p>การสรรหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาในการสรรหาพนักงานใหม่ภายใน ๓๐ วัน/คน - อัตราการสละสิทธิ์ของผู้สอบสัมภาษณ์ผ่านไม่ เกิน ๕% - อัตราการผ่านเกณฑ์การทดลองงาน ๙๕% - สัดส่วนของจำนวนที่รับจริงต่อจำนวนผู้สมัคร ทั้งหมด ๑ : ๒๐๐๐ <p>ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ● มนุษย์สัมพันธ์ ● การตรงต่อเวลา ● ความละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ ● การจูงใจ <p>ฯลฯ</p>

๒. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อองค์กรคัดเลือกได้คนดีที่มี Competencies แล้ว หากขาดการฝึกอบรมและการพัฒนาจะทำให้ คนดีที่มี Competencies ดังกล่าวอาจจะด้อยลงแต่ที่แน่นอนที่สุดก็คือ Competencies จะลดลงเรื่อย ๆ และเมื่อใด Competencies ลดลงถึงจุดวิกฤต (จุดที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ขาด ประสิทธิภาพ) ก็จะเป็นอันตรายต่อองค์กร การฝึกอบรม COMPETENCIES BASED กับการ พัฒนาคคนในองค์กรนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง
๒. กำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง
๓. จัดโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับพัฒนาตนเอง
๔. มอบหมายงานให้ทำ
๕. มีพี่เลี้ยงในการดูแล
๖. มีการออกแบบโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการภายในองค์กรให้เอื้อต่อการส่งเสริม COMPETENCIES ส่วนบุคคล

เพื่อให้เห็นภาพขอยกตัวอย่าง **COMPETENCIES** ของตำแหน่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการฝึกอบรม พอสังเขปดังนี้

KPIs/OBJECTIVE	COMPETENCIES ที่ควรมี
<p><u>การฝึกอบรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนหลักสูตรที่คนในองค์กรเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า ๒ หลักสูตร/คน/ปี - ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่า ๙๐% - ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนาองค์กร ๘๕% <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การวางแผนงาน ● มนุษย์สัมพันธ์ ● การจูงใจ ● การสื่อสาร ● ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ <p style="text-align: center;">ฯลฯ</p>

๓. การบริหาร (PERFORMANCE MANAGEMENT)

การบริหาร เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีบริบทหลายมิติเข้ามาเกี่ยวข้องและผู้บริหารจะต้องมี Competencies ในการที่จะทำความเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

๑. อะไรคือเป้าหมายหรือความสำเร็จที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง
๒. จะทำอย่างไรจึงจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จดังกล่าวได้และ.....
๓. จะบริหารคนอย่างไร ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ และคนในองค์กรมีความสุข ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

การที่ผู้เขียนกล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมี Competencies ในการทำความเข้าใจใน ๓ ประการ ที่กล่าวมานั้น มิได้หมายความว่าเมื่อผู้บริหารมี Competencies ใน ๓ ประการ ดังกล่าวแล้ว องค์กรจะบรรลุตามเป้าหมาย แต่ผู้เขียนมีหลักคิดว่ามนุษย์โดยส่วนใหญ่จะกระทำตามที่ตนเข้าใจ ดังนั้นเมื่อมนุษย์เข้าใจถูกก็จะทำถูก ส่วนผู้บริหารจะทำอย่างไรนั้นจะไม่ขอกกล่าวในรายละเอียดของบทความในครั้งนี้ เพราะจะเป็นการขยายหัวเรื่องมากเกินไป

๔. การกำหนดแผนในการสับสุนหาชีพ (Career and Succession Plan)

การสับสุนหาส่งเสริมให้คนในองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ ในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้คนสนใจอยากจะทำมาร่วมงานในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะเขารู้ว่าเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วเส้นทางอาชีพจะเป็นอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำ



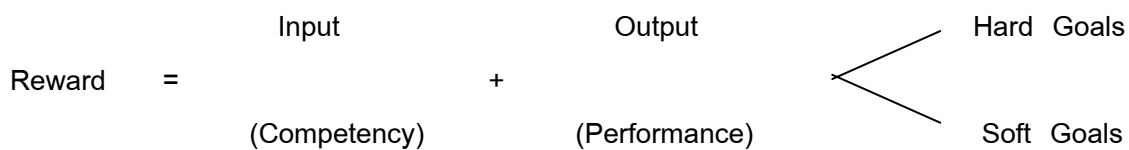
Competencies มาปรับใช้กับการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยคำนึงถึง Competencies ของคนเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับหลักของ Weber ที่กล่าวไว้ว่า

- ๑. ถ้าความแตกต่างระหว่าง Competencies ของคนกับงานต่างกันน้อยกว่า ๑๕% ก็อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถ Promoted ให้มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้
- ๒. ถ้าความแตกต่างระหว่าง Competencies ของคนกับงานอยู่ระหว่าง ๑๕-๓๒% หากคนนั้นได้รับการ Promoted เขาจะต้องทำงานอย่างหนักในการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- ๓. ถ้าความแตกต่างระหว่าง Competencies ของคนกับงานมากกว่า ๓๒% ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะได้รับการ Promoted ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพราะจะเป็นอันตรายอย่างใหญ่หลวงกับองค์กร

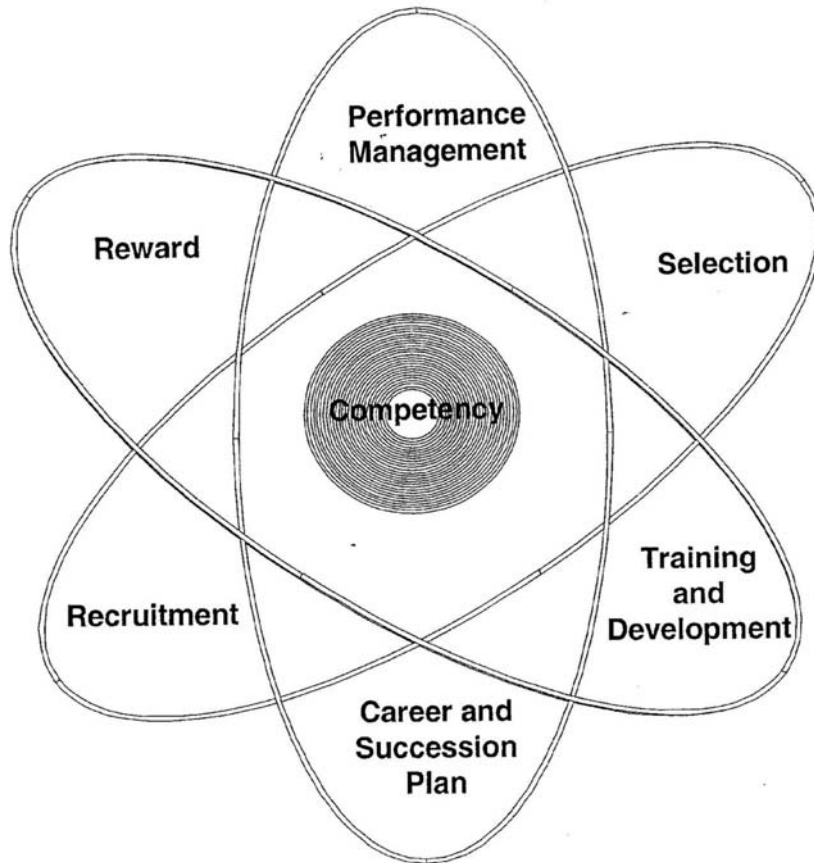
จากหลักของ Weber จะจริงเท็จหรือเชื่อถือได้แค่ไหน อย่างไร ผู้เขียนไม่อาจคาดเดาได้ แต่อย่างน้อยก็พอจะใช้เป็นแนวทางในการ Promoted คนในองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งพอจะสรุปสาระได้ว่า การที่จะ Promoted ใครให้ก้าวหน้าในอาชีพการงานนั้น ช่องว่างระหว่าง Competencies ของคนกับงานจะต้องห่างกันให้น้อยที่สุด หากเป็นเช่นนั้นเราก็จะพอจะอนุมานได้ว่าคน ๆ นั้นน่าจะทำงานในตำแหน่งที่ได้รับการ Promoted ได้ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร

5. รางวัล (Reward)

จากงานวิจัยของ Elton Mayo และคณะในเรื่องพฤติกรรมของคนในโรงงาน Hawthorne บริษัท Western Electric สหรัฐอเมริกา (อ้างใน วันทวิ ปาลโมกข์ : ๒๕๔๕) พบว่าเงินไม่ใช่สิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจก็มีผลต่อการจูงใจคนให้ทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน จากงานวิจัยดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่ารางวัลในการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะคนไม่ใช่เศรษฐกิจสัตว์ แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการในหลาย ๆ ระดับ แต่เราจะใช้อะไรเป็นหลักเกณฑ์ในการให้รางวัล หากเราจะนำเอา Competencies มาประยุกต์ใช้กับเรื่องของการให้รางวัล เราก็จะต้องให้รางวัล กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรโดยอยู่บนฐานของ Competencies มากกว่างานที่เขาทำ โดยให้ความสำคัญกับ Input, Output หรือทั้ง ๒ อย่าง ดู Flow Chart ประกอบ



เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียน จึงขอใช้รูปภาพสรุป ดังนี้



บรรณานุกรม

ณรงวิทย์ แสงทอง. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.

เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๔.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๕.

วันทวิ ปาลโมกษ์. หลักการบริหาร ๒๕๕๕. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เอกสารบรรยาย

เรื่อง COMPETENCY, ๒๕๕๗.
