

(บทความวิชาการ)

“การสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจการเกษตรในการเปลี่ยนถ่าย
จากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่”

“Formulation of Human Resources Competency for Agribusiness Organization
in Transformation from traditional Economy to New Economy

ลัดดา พิศาลบุตร, ปิยะดา พิศาลบุตร
Ladda Bhisalbutra, Piyada Bhisalbutra

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 11120
School of Agriculture and Co-operatives, Sukhothai Thammathirat Open University, Parkkred, Nontaburi, 11120
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 11120
School of Management, Sukhothai Thammathirat Open University, Parkkred, Nontaburi, 11120
corresponding author:Ladda.bhi@stou.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะกล่าวถึงแนวทางการสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตรในแนวเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยอาศัยการวิเคราะห์กลุ่มสมรรถนะ กำหนดสมรรถนะมนุษย์ในธุรกิจการเกษตรในแต่ละกลุ่มสมรรถนะวิเคราะห์ลักษณะสมรรถนะแต่ละกลุ่ม และสรุปเป็นบทเรียนคือ รูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตรในเศรษฐกิจใหม่ จากการที่การดำเนินธุรกิจเกษตรในยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านต่างๆ ตั้งแต่ลักษณะตลาด ขอบเขตการแข่งขัน รูปแบบการผลิต บทความนี้เป็นบทความวิชาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลทฤษฎีจากเอกสารการสอน ตำราทางด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ มีการบูรณาการข้อมูลกับความรู้ภาคปฏิบัติและสรุปเป็นแนวทางที่จะสร้างรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรในองค์การธุรกิจการเกษตรตามแนวเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนในการสร้างรูปแบบ 8 ขั้นตอนด้วยกัน

คำสำคัญ : การสร้างสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การธุรกิจการเกษตรเศรษฐกิจเก่า เศรษฐกิจใหม่

Abstract

The objectives of this article were to describe the conceptual framework for human resources competencies formulation, which would enhance human resource management in agribusiness to transform the organization management from traditional economy to new economy. This article was written up by integrated secondary data with theoretical knowledges. Then proposed the guideline to develop the framework in formulating the model which consisted of 8 steps in the process of formulation the model.

Keywords : Competency Formulation, Human Resource, Agribusiness Organization, Traditional Economy, New Economy

คำนำ

การดำเนินธุรกิจการเกษตรในปัจจุบันหรือยุคสมัยใหม่ ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงธุรกิจการเกษตรจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจของตนให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเพิ่มศักยภาพแข่งขันขององค์การธุรกิจการเกษตร เพื่อให้เข้ากับเศรษฐกิจยุคใหม่โดยการนำสารสนเทศต่างๆ มาใช้ ตลอดจนมีการเพิ่มหรือใช้วิธีการผลิต อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยขององค์การอย่างใดก็ตามการใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ย่อมต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้ ดำเนินการ

ธุรกิจการเกษตรจำเป็นต้องมีการปรับองค์การรวมถึงปรับการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจใหม่ (New economy) ในเศรษฐกิจยุคใหม่เรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) การผลิตสินค้าและบริการในปัจจุบัน ผู้บริโภคจะเป็นผู้บอกหรือกำหนดคุณภาพสินค้าที่ต้องการให้มีการสร้างเครือข่าย โดยธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของตลาด ซึ่งตลาดจะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ธุรกิจการเกษตรต้องมีการเปลี่ยนมิติการดำเนินธุรกิจจากผลิตภาพสูงไปสู่การผลิตที่มุ่งคุณค่าที่สูงขึ้น การดำเนินการดังกล่าวจะต้องอาศัยการปรับกระบวนการทัศนในการนำองค์การให้ตัวผ่านเศรษฐกิจยุคเก่าซึ่งมีตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจนี้แตกต่างจากเดิม

การเปลี่ยนถ่ายจากเศรษฐกิจยุคเก่าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ของธุรกิจการเกษตร จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการธุรกิจการเกษตร ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างมี

ประสิทธิภาพ ผนวกกับการจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรม สิ่งแวดล้อม มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจ จึงจะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการจัดการธุรกิจการเกษตรก็คือ กระบวนการจัดการธุรกิจที่นำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจการเกษตร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม (ภาวัต เจียมจิณวัตร 2555: 1-4)

นอกจากธุรกิจการเกษตรจะดำเนินการโดยอาศัยกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ธุรกิจการเกษตรแต่ละองค์การยังจะต้องมีการจัดการที่สอดคล้องกับหน้าที่ของธุรกิจนั้นๆ ด้วย ซึ่งการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ของธุรกิจโดยทั่วไป จะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ด้านต่างๆ คือ การจัดการตลาด การจัดการการเงิน การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ธุรกิจการเกษตร เป็นองค์การทางธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งแต่ละองค์การจะจัดการหรือดำเนินการผลิตสินค้าและบริการโดยอาศัยทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ไม่ว่าจะเป็น เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ เงินทุน เทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด การนำทรัพยากรเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดังกล่าว ต้องอาศัยมนุษย์เป็นผู้วางแผนและใช้ทรัพยากร ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจการเกษตรให้สามารถเปลี่ยนถ่ายจากเศรษฐกิจยุคเก่าไปสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ได้

เพื่อให้การเปลี่ยนถ่ายองค์การทางธุรกิจการเกษตรจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเหนือความสามารถธรรมดา หมายความว่าองค์การต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะพิเศษ มิใช่เพียงความสามารถที่จะทำงานได้ตามหน้าที่เท่านั้น ซึ่งความสามารถของมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นสามารถอาศัยกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งก็คือกลยุทธ์ด้านสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนวทางในการสร้างรูปแบบหรือโมเดลของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์การ เพื่อที่จะช่วยในการเปลี่ยนถ่ายองค์การธุรกิจการเกษตรแบบเศรษฐกิจเก่าไปสู่การเป็นองค์การธุรกิจแบบเศรษฐกิจใหม่ให้เป็นองค์การที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น

1. ดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่

จากการที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป จนกระทั่งทำให้การดำเนินธุรกิจต่างๆ รวมถึงธุรกิจการเกษตรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การดำเนินธุรกิจการเกษตร มีการปรับตัวอย่างไรไปในทิศทางใด สามารถพิจารณาได้จากดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งจากดัชนีชี้วัดนี้ จะบอกถึงลักษณะต่างๆ ของเศรษฐกิจที่มีลักษณะเปลี่ยนไปจากเดิม ดังแสดงใน Table 1.1 ซึ่งได้แสดงถึงดัชนีชี้วัดของเศรษฐกิจเก่าและเศรษฐกิจใหม่ ตั้งแต่ในเรื่องลักษณะทั่วไปของเศรษฐกิจ ซึ่งพิจารณาได้จากลักษณะตลาด ขอบเขตการแข่งขัน รูปแบบองค์การ หรือเรื่องลักษณะอุตสาหกรรมสามารถ

พิจารณาได้จาก รูปแบบการผลิต ปัจจัยที่ผลักดันการเจริญเติบโต ตัวผลักดันทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ฯลฯ ดัชนีชี้วัดด้านอื่นได้แก่ ด้านแรกและด้านที่เกี่ยวกับรัฐ

เพื่อให้รัฐกิจการเกษตรดำเนินต่อไปได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจไปตามตัวชี้วัดเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งจะเรียกว่าการเปลี่ยนถ่ายธุรกิจจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่

Table 1.1 New Economy Indicators

ISSUE	OLD ECONOMY	NEW ECONOMY
Economy-Wide Characteristics		
Markets	Stable	Dynamic
Scope of Competition	National	Global
Organizational Form	Hierarchical, Bureaucratic	Networked
Industry:		
Organization of Production	Mass Production	Flexible Production
Key Drivers of Growth	Capital/Labor	Innovation/Knowledge
Key Technology Driver	Mechanization	Digitization
Source of Competitive Advantage	Lowering Cost Through Economies of Scales	Quality, Time-To-Market, and Cost
Importance of Research/Innovation	Low-Moderate	High
Relations With Other Firms	Go It Alone	Alliances And Collaboration
Workforce:		
Policy Goal	Full Employment	Higher Real Wages and Incomes
Skills	Job-Specific Skills	Broad Skills and Cross-Training
Requisite Education	A Skill or Degree	Lifelong Learning
Labor-Management Relations	Relations	Adversarial Collaborative
Nature of Employment	Stable	Marked by Risk and Opportunity
Government		
Business-Government Relations	Impose Requirements	Encourage Growth Opportunities
Regulation	Command and Control	Market Tools, Flexibility

Source: <http://www.nectec.or.th/por/differ.php> (2559)

2. สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Nick Wilson ได้อ้างถึงใน Boxall และ Purcell ได้ให้ ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงการจัดการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของการจ้างคนทำงานในธุรกิจ (Boxall and Purcell, 2003: 1)

ซึ่งสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายครอบคลุมกระบวนการการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การตอบสนองความต้องการ การธำรงรักษาพัฒนา และสวัสดิการของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานเชื่อมไปสู่สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีลักษณะที่สามารถ จะทำงานขององค์กรให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดลักษณะ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ต้องการไว้ล่วงหน้า เพื่อสรรหาบุคลากรที่ต้องการต่อไป

ความสามารถ (Capabilities) หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำหรือต้องทำเพื่อให้ภารกิจขององค์กร ประสบผลสำเร็จ (Nick Wilson) มปป. 409

สมรรถนะ (Competency) ได้มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับตำราที่นำเข้ามา อ้างอิงโดย

David C. McClelland ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวของ บุคคล ซึ่งสามารถทำให้บุคคลนั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีตามที่เกณฑ์กำหนดในงานที่ รับ ผิดชอบซึ่งลักษณะของสมรรถนะของ McClelland ยังประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ บุคลิก ประจำตัวของบุคคลและแรงจูงใจ

Scott B. Parry ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานหลักหรือตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลนั้นๆ

Klemp, GO ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ที่มีผลย่อมมี ประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ได้แบ่งความหมายของสมรรถนะออกได้ 2 ความ หมายคือ

1) ความสามารถของแต่ละบุคคล ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ รับ ผิดชอบ

2) คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของสมรรถนะทั้งสองความหมายของ Shemon นั้น จะยึดถือความหมายของ สมรรถนะในความหมายที่ 2 มากกว่า อันเนื่องมาจาก Shermon มองว่าหากจะสามารถทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน และเมื่อมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากสมรรถนะที่เหมาะสมก็ จะทำให้ได้ผลงานและทำยที่สูงสุดผลงานที่ได้นั้นก็จะเป็นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของ องค์กร

ซึ่งจากความหมายข้างต้น สรุปได้แก่ สมรรถนะคือลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ บุคลิกประจำตัวบุคคล ทัศนคติ แรงจูงใจและคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการ

ซึ่งจากความหมายของสมรรถนะสามารถนำมาเขียนเป็นขั้นตอนความสัมพันธ์ทางสมรรถนะกับผลลัพธ์ที่ต้องการต้องการ ดังภาพข้างล่าง

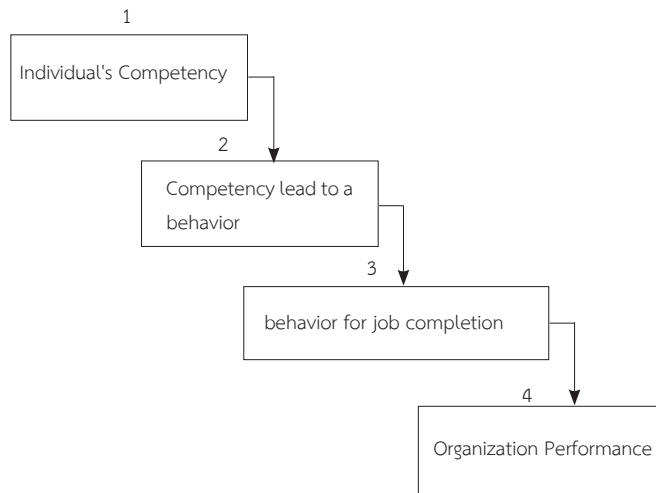


Figure 1 Competency which lead to behavior and organization performance

Source : S.Somboon. (2553)

จาก Figure 1 แสดงให้เห็นว่าผลการประกอบการขององค์การเกิดจากที่องค์การมีบุคลากรที่มีสมรรถนะ จากกรอบ 1 เป็นกรอบที่บอกว่า บุคลากรขององค์การมีสมรรถนะ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานสำเร็จลงไปได้ซึ่งแสดงถึงผลประกอบการขององค์การ ดังกรอบที่ 2, 3 และ 4

2. ตัวแบบสมรรถนะ

ในการนำหลักการพัฒนาสมรรถนะมาใช้งานในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างตัวแบบสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาและให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของทั้งองค์การ ทั้งนี้ตัวแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมบุรณ์) ได้ดังนี้

1) **ตัวแบบทั่วไป (Generic Model)** โดยทั่วไปแล้วการสร้างตัวแบบสมรรถนะมักเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ และ/หรือ พันธกิจ และ/หรือ ค่านิยมหลักขององค์การ จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมด ร่วมกันได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) **ตัวแบบสมรรถนะหลัก** เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละบุคคล และ ผลประกอบการโดยรวมขององค์การ C.K. Prahalad และ Grey Hamel ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือของเขาชื่อ การแข่งขันในอนาคต (Competing for the Future) ว่า “องค์การจะมีความ ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ด้วยการนำ สมรรถนะ เพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์การ มาใช้” C.K. Prahalad และ Grey Hamel ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ คือ กลุ่มความรู้ทางด้านเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งเป็นสิ่งที่ลอก

เลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้นมา

สรุปความหมายของสมรรถนะหลัก คือ สิ่ง que ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของพนักงานว่าควรต้องปฏิบัติตนอย่างไรให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามทิศทางเดียวกับองค์กร

3) **ตัวแบบสมรรถนะเชิงฟังก์ชัน** หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น หากจะรับพนักงานขับรถของ บริษัท พนักงานควรจะมีเส้นทางในการขนส่งของบริษัท

4) **ตัวแบบสมรรถนะเชิงบริหาร** คือคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่พูดถึงการเป็นผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

5) **ตัวแบบสมรรถนะเชิงสังคม (Social Competency)** คือคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดี ซึ่งสมรรถนะตัวนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

6) **ตัวแบบสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual/Personal Competency)** คือคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) เฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ ในบางองค์กรก็อาจจะมีกำหนดสมรรถนะส่วนบุคคลที่ควรมีในตำแหน่งไว้เป็นพื้นฐานด้วย เพราะมองว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

7) **ตัวแบบสมรรถนะพื้นฐาน** เป็นคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรมีในตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งงานต่างกันอาจจะเหมือนกันหรืออาจจะไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ เป็นคุณสมบัติที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ แตกต่างจากสมรรถนะหลักจึงเป็นสมรรถนะที่บุคคลในองค์กรควรจะต้องมีเหมือนกันทุกแผนก

สรุปได้ว่าตัวแบบสมรรถนะมีหลายรูปแบบ การจะนำรูปแบบสมรรถนะใดไปใช้ ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรม หรือประเภทธุรกิจ นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาว่า องค์กรต้องการใช้บุคลากรด้านใดในการขับเคลื่อนภาระกิจขององค์กรให้ก้าวหน้าไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบการจัดทำกรอบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดทำกรอบสมรรถนะมักจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ (สุรพงษ์ มาลี 2549: 14-17-18)

1) **จัดกลุ่มของสมรรถนะ (Cluster of Competencies)** เช่น การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และจริยธรรม เป็นต้น

2) **กำหนดประเภทและชื่อสมรรถนะ (Competency Name)** โดยต้องระบุว่า เป็นสมรรถนะ

หลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะเฉพาะงาน

3) กำหนดความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ (Competency Definition) ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและขอบเขตที่แน่นอน

4) ระบุพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) ซึ่งต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ ระบุหน่วยได้

5) กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency Level) ซึ่งพิจารณาจากโครงสร้างองค์ประกอบว่างานนั้นเป็นงานในระดับใด เช่น ระดับฝึกหัด ระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับชำนาญการ ระดับผู้นำ โดยทั่วไปมีการกำหนดระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ ดังภาพข้างล่างนี้

1 Basic level	Work under supervision
2 Intermediate level	Work by instruction
3 Experience level	Work by experience
4 Advanced level 4	Work as a group leader
5 Expert	Work as a policy maker

Figure 2 Competency level

Source : Modified from Surapong Malee : (2549)

จาก Figure 2 อธิบายได้ว่าระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐาน บุคลากรทำงานภายใต้การแนะนำของหัวหน้า ระดับที่ 2 บุคลากรทำงานได้เองจากคู่มือการทำงาน ระดับที่ 3 บุคลากรทำงานโดยอาศัยประสบการณ์ ระดับที่ 4 บุคลากรทำงานเป็นหัวหน้างาน และระดับที่ 5 บุคลากรทำงานเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กร

4. กระบวนการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ เมื่อได้ทำการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการแล้ว

ในทางปฏิบัติวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะ มักจะเริ่มต้นพิจารณาเป้าหมายหลักขององค์กรก่อน จากนั้นจึงระบุหาสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว (Core Competency) โดยเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์ว่า ถ้าองค์กรต้องการจะเติบโตกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีอะไรบ้าง ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จากนั้นจึงจัดทำสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งงาน โดยต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และในขั้นตอนสุดท้ายก็จะนำทั้งสมรรถนะ

หลักและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานไปกำหนดเป็นกลุ่มของสมรรถนะ จัดทำระดับความสามารถ และสุดท้ายกำหนดเป็นตัวแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานและนำไปประยุกต์ใช้งาน สรุปรายละเอียด ดัง Figure 3

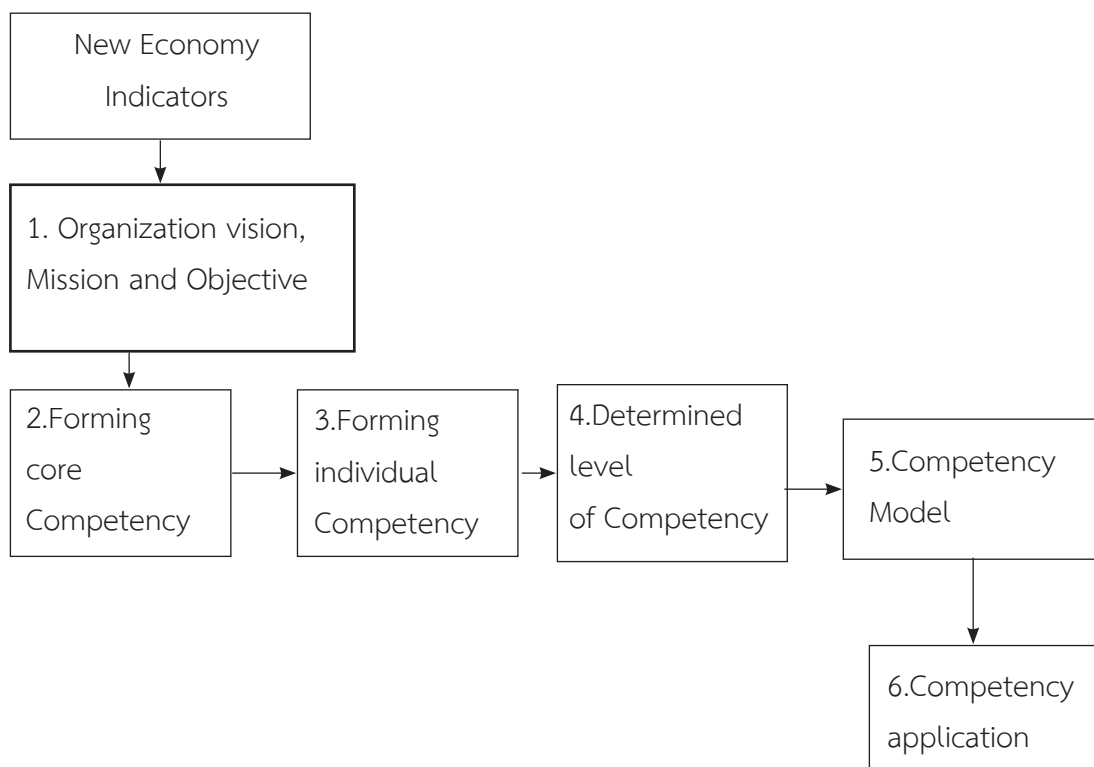


Figure 3 Determination of Competency Frame work

Source : Modified from Klaas Eric Soderquist (2010)

จาก Figure 3 แสดงลำดับขั้นตอนการจัดทำตัวแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเริ่มต้นจาก นำวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นตัวตั้งว่าต้องการผลประกอบการในลักษณะใด แล้วนำมากำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักดังขั้นตอน 2 จากขั้นตอน 2 นำมาสู่การกำหนดสมรรถนะของ บุคคลในขั้นตอน 3 ขั้นตอน 4 กำหนดระดับของสมรรถนะและขั้นตอน 5 กำหนดตัวแบบสมรรถนะ และขั้นตอน 6 นำตัวแบบสมรรถนะที่จัดทำไปใช้ต่อไป

5. แนวทางการพัฒนารูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจการเกษตร

จากการศึกษาการสร้างตัวแบบของสมรรถนะในการสมรรถนะกลุ่มต่างๆ ทางด้านการจัดการ ทั่วไปสามารถนำมาประโยชน์ใช้ในการสร้างตัวแบบของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเกษตร ยุคใหม่เศรษฐกิจก้าวหน้าได้ ซึ่งในการจัดทำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ขององค์การจะเป็นผู้จัดทำหรือดำเนินการ ซึ่งมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง 8 ขั้นตอนกันคือ

- 1) จัดกลุ่มสมรรถนะทางทรัพยากรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ
- 2) อธิบายลักษณะงานในกลุ่มของสมรรถนะที่ทำงาน
- 3) วิเคราะห์ช่องว่างของคำอธิบาย ลักษณะงานกับสมรรถนะที่กำหนด
- 4) สัมภาษณ์แบบเจาะลึกของผู้ที่มีผลงานดีเด่นซึ่งทำงานได้ประสพผลดี และควรจะมีการทำงานอะไรเพิ่มเติม เพื่อให้มีผลงานดียิ่งขึ้น
- 5) วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลการทำงานแล้วเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ และไม่ได้ใช้ แล้วเสนอแนะให้ใช้สมรรถนะที่ไม่ได้ใช้
- 6) จัดทำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจเกษตรในยุทธศาสตร์ธุรกิจใหม่
- 7) นำรูปแบบสมรรถนะที่นำเสนอไปทดลองประยุกต์ใช้ในธุรกิจเกษตรและประเมินผลการประกอบการทางธุรกิจการเกษตร ถ้าสมรรถนะข้อใดใช้ไม่ได้ผลให้พิจารณากำหนดสมรรถนะใหม่
- 8) ปรับปรุงรูปแบบสมรรถนะตามผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะ ที่สามารถใช้ได้ และเชื่อถือได้

สรุปประเด็นสำคัญ

จากการวิเคราะห์กระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนถ่ายธุรกิจการเกษตรแบบเศรษฐกิจเดิมเป็นธุรกิจการเกษตรในเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ พบว่ามีการแบ่งกลุ่มได้หลายรูปแบบ ดังนั้น การจะกำหนดรูปแบบสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเป็นรูปแบบสมรรถนะที่มีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะ ที่จะสนับสนุนการวิเคราะห์งานและสร้างสมรรถนะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งแสดงถึงการยกระดับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเกษตรยุคใหม่ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการและใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตร องค์ประกอบจากการวิเคราะห์งาน และรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการเกษตรยุคใหม่ที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ จึงต้องมีการแบ่งกลุ่มลักษณะงานแต่ละงานในหลักการของสมรรถนะ ซึ่งเมื่อพิจารณาดาราง 1.1 ที่ได้มีการแบ่งลักษณะแตกต่างของเศรษฐกิจใหม่และเศรษฐกิจเก่าไว้แล้ว การแบ่งกลุ่มสมรรถนะจึงอาจจะพิจารณาได้จากตารางที่ 1.1 รูปแบบสมรรถนะที่ควรที่จะกำหนดให้มี ควรจะมีอย่างน้อย 4 รูปแบบคือ 1.สมรรถนะหลัก 2. สมรรถนะเชิงฟังก์ชัน 3. สมรรถนะเชิงบริหาร 4. สมรรถนะเชิงสังคม ส่วนลักษณะสมรรถนะแต่ละรูปแบบ สามารถกำหนดได้จากลักษณะของเศรษฐกิจใหม่ที่องค์การต้องการ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการสร้างรูปแบบสมรรถนะในการเปลี่ยนถ่ายธุรกิจการเกษตรรูปแบบเศรษฐกิจเดิมไปสู่ธุรกิจการเกษตรในเศรษฐกิจใหม่ ทั้งจากทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์และ กรณี

ศึกษาจากงานวิจัย การสร้างตัวแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการศึกษามาตรฐานในอาชีพที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งจะทำได้รูปแบบสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การสร้างรูปแบบสมรรถนะที่นำเสนอควรจะต้องชัดเจนเรื่องการให้คำนิยาม รายละเอียดของสมรรถนะ ความเฉพาะของสมรรถนะ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในองค์กร และเป้าประสงค์สุดท้ายก็คือ การบูรณาการสมรรถนะเข้ากับกระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจการเกษตร

ความสำเร็จของการนำรูปแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนถ่ายธุรกิจแบบเศรษฐกิจเดิมไปสู่การดำเนินธุรกิจการเกษตรแบบเศรษฐกิจใหม่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วย เช่น มีผู้นำที่เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนถ่าย การจัดโครงสร้างในองค์กรใหม่ และประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จของการนำไปใช้ ก็คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจจะต้องมีการจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กร เข้ามามีส่วนรวมในการนำสมรรถนะรูปแบบใหม่ไปใช้

เอกสารอ้างอิง

- ภวัต เจียมจิณฉัตร. (2554). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจการเกษตร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพธุรกิจเพื่อการเกษตร ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 หน่วยที่ 1 สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และ สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช นนทบุรี .
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2557), การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเกษตร ประมวลสารชุดวิชาหลักการจัดการทรัพยากรเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช นนทบุรี .
- สุรพงษ์ มาลี. (2549), การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช นนทบุรี.
- สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร. (2553), การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะสารนิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ <http://www.nectec.or.th/pov/differ.php> สืบค้นวันที่ 14 ธันวาคม 2558
- Anthony, William P., Perrewe, Pamela L. and Lacmar, K. Miche. (1996), Strategic Human Resource Management. 2nd Edition. Fort Worth : Dryden Press,
- Dawson, K. and Dawson, S., (1990), How to Motivate Your Employees , HR Magazine, April 1990.
- McClelland, D.C.(1973), Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists Vol.17 No.7.
- Klaas Eric Soderquist, Alexandros Papalexandris, George Ioannou and Gregory

Prastacos”(2010), From task-based to competency based : A typology and process supporting a critical HRM transition”, Personal Review, Vol.39 Iss 3 pp. 325-346.

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. And Premeaux Shane R. (1989), Human Resource Management, Seventh edition. New Jersey Prentice-Hall, Inc.

Schuler, R.S., Nicholas J. Beutell and Stuart A. Youngblood. (1989), Effective Personal Management 3 rd ed. St. Paul; Minn: West Publishing,

Spencer, L.M.& Spencer, S.M. (1993), Competence at Work : Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sone.

Werther, William B.I.R. Davis, Keith. (1996), Human Resource & Personnel Management. Fifth edition. Irwin/McGraw-Hill Companies.