

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษากรณี สำนักงานศาลปกครอง ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจถึงสาระสำคัญของแนวความคิดดังกล่าวประกอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษาในภาคสนามต่อไป โดยในบทนี้จะได้นำเสนอข้อมูลใน 5 เรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยครอบคลุมถึง ความหมายของสมรรถนะ ความเป็นมาของแนวคิดระบบสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ การสร้างและการจัดทำสมรรถนะ สมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทย การประเมินสมรรถนะและเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ การนำผลการประเมินมาตรวจสอบและจัดระดับสมรรถนะ ประโยชน์ของสมรรถนะ

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคคล

3. กรณีตัวอย่างการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

4. ปัญหาอุปสรรคของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

5. รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

เรื่องของ “สมรรถนะ” มีการให้ความหมายโดยนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศไว้หลายนัย ดังจะนำตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการที่สำคัญ 6 นัยมา ดังนี้

ศาสตราจารย์ David McClelland¹ ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ”

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย² ให้ความหมายสมรรถนะว่า “คุณลักษณะ ความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี ซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย”

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์³ ให้ความหมายสมรรถนะว่า “คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ”

สก็อต บี. พารี (Scott B. Parry)⁴ นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์⁵ ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

¹ สุทัศน์ รัศมีธรรมโชติ, “Competency” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (เอกสารประกอบการอบรม, 2546), น. 4. (อัดสำเนา).

² วีระ เชนขำ, “แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล,” (เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครอง 8 ว, 2547), น. 16.

³ สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์, “การกำหนดระดับความสามารถและประเมินสมรรถนะในตำแหน่งพนักงานคดีปกครอง,” (เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1, 2547), น. 10-12.

⁴ อ้างใน สุทัศน์ รัศมีธรรมโชติ, “Competency” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, น. 48.

⁵ เทือน ทองแก้ว, <http://www.dusit.ac.th>, น. 2

สำนักงาน ก.พ.⁶ นิยามคำว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า และเมื่อทราบถึงความหมายของสมรรถนะแล้ว การทำความเข้าใจในสมรรถนะว่ามีความสำคัญอย่างไร จำเป็นต้องนำเสนอถึงการนำแนวคิดนี้มาใช้ในระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลว่ามีความเป็นมาอย่างไร ดังนี้

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1970 ชื่อ Testing for Competency Rather Than Intelligence ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่สามารถในการ

⁶ สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2548), น. 2-8.

ประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency จากจุดกำเนิดดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยาดซีส⁷ (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competency Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies Richard Boyatzis⁸ สมรรถนะคือกลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการอัน เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรี แฮมเมล และ ซี เค. พรฮาธาดี (Gary Hamel และ C. K. Prahalad)⁹ ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ โดยเสนอว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเรื่อง Put the right man on the right job ในแนวคิดนี้จะต้องขยายเพิ่มเติมคำว่า “the right man” นั้นหมายถึงคนที่มีความรู้ (Knowledge) เพียงพอต่อการทำงาน คนที่มีทักษะ (Skill) ในระดับสามารถปฏิบัติงานได้ คนที่มีทัศนคติ (Self-image) ที่ดีทั้งต่อตัวเองและต่อผู้อื่น คนที่มีอุปนิสัย (Trait) ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจ (Motive) ในการทำงานที่มากพอและต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ในแนวคิดนี้การบริหารคนให้ได้ผลสูงสุดในยุคของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารสมรรถนะของคนเชิงกลยุทธ์ด้วย นั่นก็คือ เมื่อกลยุทธ์องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจะต้องมาทบทวนและพิจารณากันทุกครั้งว่า การที่จะทำให้อุปสรรคเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการขับเคลื่อนไปให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะเรื่องไหน

⁷ พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ, (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2546), น. 11-16.

⁸ ดนัย เทียนพุด, ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน, (กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด, 2546), น. 56-57.

⁹ พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ, น. 22-26.

ของคนกลุ่มใดในองค์กร และจะต้องทำการปรับเปลี่ยน โยกย้าย มอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของคนให้มากยิ่งขึ้น เพราะบางคนมีความรู้ ความสามารถสูง (เป็นทั้งคนเก่งและคนดี) แต่อาจไม่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ หรืออาจไม่เหมาะสมกับการทำงานที่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับการทำงานที่เป็นงาน โครงการ ก็ได้

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับการนิยมนับเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาและนำแนวคิดและหลักการของสมรรถนะไปปรับใช้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

เมื่อได้ทราบถึงความหมายและความเป็นมาแล้ว การทำความเข้าใจถึงแนวคิดของสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น จะต้องจำแนกแยกแยะถึงคำว่าสมรรถนะเพื่ออธิบายถึงนิยามของสมรรถนะให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอถึงการอธิบายในเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งณรงค์วิทย์ แสนทอง¹⁰ ได้แบ่งองค์ประกอบย่อย ๆ ของสมรรถนะออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แรงขับเคลื่อนภายใน (Motive) หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งพลังภายในนี้อาจจะมีเหตุปัจจัยหรือเกิดจากแรงบันดาลใจแตกต่างกัน เช่น บางคนมีแรงจูงใจในการต่อสู้ชีวิตเพราะลูก บางคนมีแรงจูงใจในชีวิตเพราะต้องการการยอมรับจากคนอื่น บางคนมีแรงจูงใจมาจากการที่ต้องการเอาชนะคำสบประมาทของผู้อื่น เป็นต้น พลังภายในส่วนนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่ (แรงจูงใจอาจจะไม่มากพอที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค) บ่งชี้ว่าคนสามารถทำงานดีได้อย่างไร ต่อเนื่องหรือไม่ (แรงจูงใจอาจจะมีแต่ไม่ต่อเนื่อง มีเป็นช่วง ๆ หรือฮึดเป็นพัก ๆ) องค์ประกอบใน

¹⁰ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546), น. 257-258.

ส่วนนี้แต่ละคนมีไม่เท่ากัน แต่เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้ ซึ่งบางคนสร้างแล้วอยู่นาน เช่น สร้างให้คนมีจิตสำนึกในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนตัว) ซึ่งลักษณะนิสัยใจคอนี้มักจะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อย ๆ สะสมมาเรื่อย ๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคน ๆ นั้นไปโดยอัตโนมัติ เช่น มีนิสัยโมโหง่าย มีนิสัยคดโกง มีนิสัยใจอ่อนชอบช่วยเหลือคนอื่น ฯลฯ องค์ประกอบส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารคนเพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมากหรือไม่ได้เลย จะทำได้ดีที่สุดก็เพียงป้องกันไม่ให้คนนั้นได้มีโอกาสทำเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น ดังนั้น จึงต้องป้องกันไม่ให้คนที่มีอุปนิสัยไม่ดีเข้ามาในหน่วยงาน หรือป้องกันไม่ให้มีโอกาสแสดงนิสัยที่ไม่ดีออกมาในการทำงาน โดยอาจจะต้องมีระบบ ที่ควบคุมหรือป้องกันไม่ให้คนเหล่านี้แสดงออกถึงนิสัยไม่ดี

ส่วนที่ 3 การรับรู้ตัวเอง (Self-image) หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบข้อนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะต้องแสดงออกอย่างไร เช่น บางคนชอบคิดว่าตัวเองไม่เก่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มักจะยกย่องคนอื่นและดูถูกตัวเอง องค์ประกอบในข้อนี้ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะอยู่กับคนมานานแต่ก็พอที่จะปรับเปลี่ยนได้ เช่น คนที่มีทัศนคติต่อพ่อแม่ไม่ดีอาจจะเปลี่ยนความคิดได้เมื่อตนเองเป็นพ่อแม่ คนที่ดูถูกตนเองอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ส่วนที่ 4 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ตนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น ดังนั้น องค์ประกอบในส่วนนี้จึงไม่จริงยั่งยืนเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความรู้บางอย่างอาจจะเก่าหรือไม่ทันสมัย ความรู้บางอย่างอาจอยู่ได้นาน

ส่วนที่ 5 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้าน และทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้

การอธิบายถึงสมรรถนะของ ฌรงควิทย์ แสนทอง¹¹ ดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดวิด แมคเคลเลนด¹² ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

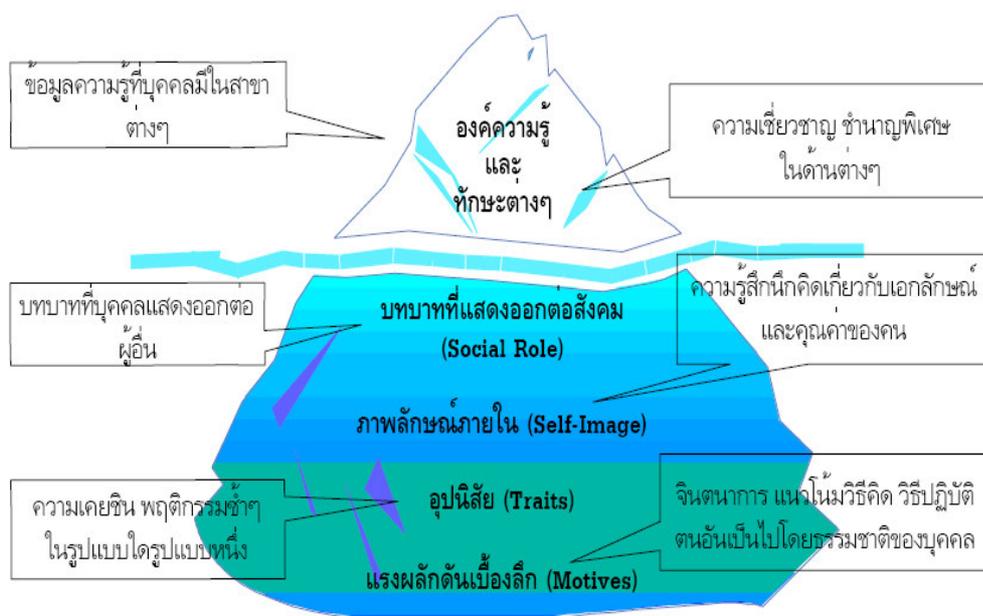
1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเคลื่อน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อพิจารณานิยามของสมรรถนะในแง่มุมขององค์ประกอบแล้ว ทำให้เข้าใจสมรรถนะในความหมายที่แท้จริง ซึ่งหมายถึงลักษณะร่วมขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการของคนที่สะท้อนออกมาให้เราเห็นหรือรับรู้ได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกที่มีผลต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสามารถนำเสนอได้ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

¹¹ เรื่องเดียวกัน, น. 257-258.

¹² สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, “Competency” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, น. 4.

แผนภาพที่ 2.1
Iceberg Model ของสมรรถนะ



ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสงทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,
(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่าทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนดั้น สกอตต์ บี พารี¹³ เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า **คุณลักษณะ (attributes)** ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนดั้นกล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้อาทิ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.2

¹³ เรื่องเดียวกัน, น. 48.

แผนภาพที่ 2.2

สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ



ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, “Competency” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เอกสารประกอบ
การอบรม, อัดสำเนา, 2546

จากภาพ ความรู้ ทักษะและเจตคติ ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมี เพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ Competency จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ

1. **ความรู้ (Knowledge)** คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในหลักกฎหมายต่าง ๆ

2. **ทักษะ (Skill)** คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการทำงาน

3. **พหุคุณที่พึงปรารถนา (Attributes)** คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ใฝ่รู้ ใฝ่รักในองค์กร ความซื่อสัตย์ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ ที่สุดแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

ประเภทของสมรรถนะ

เทียน ทองแก้ว¹⁴ ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะว่าสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. **สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องใช้ความพยายามสูงมาก

2. **สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies)** หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักบัญชี ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. **สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)** หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น

4. **สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น เลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

¹⁴ เทียน ทองแก้ว, <http://www.dusit.ac.th>, น. 6.

5. **สมรรถนะในงาน (Functional Competencies)** หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

การสร้างตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model)

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ¹⁵ ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งแรกที่ต้องจัดการต้องเริ่มจัดทำในการนำ Competency ไปใช้ในองค์กร คือ การกำหนดรูปแบบ Competency หรือสร้าง Competency Model ให้สอดคล้องกับพันธกิจ หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น Competency Model คือ รูปแบบของกลุ่มสมรรถนะที่มีการแยกประเภทหรือจัดกลุ่มตามที่ต้องการกำหนด ซึ่งรูปแบบของสมรรถนะหนึ่งๆ จะแยกประเภทหรือกลุ่มสมรรถนะไว้ประมาณ 3-6 ส่วน (Cluster) และในแต่ละส่วนจะมีสมรรถนะประมาณ 2-5 สมรรถนะ โดยสมรรถนะแต่ละตัวจะประกอบด้วย “คำจำกัดความหรือความหมาย” ของสมรรถนะตัวนั้น และตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ประมาณ 3-6 ระดับ ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการต้องการ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดทำตัวแบบสมรรถนะจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวแบบสมรรถนะใน 5 เรื่องต่อไปนี้

1. Competency Model เป็น Model ที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง และเหตุผลของการจัดทำ Competency Model ของหน่วยงาน ซึ่งจะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นตัวตั้งเพื่อนำไปเป็นหลักในการพิจารณาว่าเมื่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นอย่างไรในแง่ขององค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรที่จะไปตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ดังกล่าว และเมื่อได้สมรรถนะขององค์กรแล้วจะต้องพิจารณาว่าเมื่อองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรในแง่ของบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรบ้างเพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวซึ่งจะประกอบด้วยชุดของสมรรถนะที่เรียกว่าสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

¹⁵ ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, “Competency” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, น. 48.

2. Competency Categories ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมี คือ กลุ่มที่เป็นสมรรถนะหลัก หรือความรู้ ความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมี และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงานซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละสายงาน

3. Competency Name and Definition ในสมรรถนะแต่ละเรื่องที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลักและกลุ่มของสมรรถนะตามสายงานนั้น จะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

4. Proficiency Scale คือ ระดับของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่อง เพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าเจ้าหน้าที่ในองค์กรจะต้องมีความสามารถในสมรรถนะแต่ละเรื่องที่จะต้องมีในระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ที่ 5 ระดับ โดยมีหลักในการเขียนคือ ระดับของความสามารถ (Cognitive Domains) ได้แก่ รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (Knowledge) เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ (Comprehension) การประยุกต์ใช้ได้ (Application) วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่างๆ (Analysis & Synthesis) และการประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (Evaluation) แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะอาจจะมีไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่เนื้อหาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

5. Behavioral Indicators คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับจะเป็นสิ่งที่จะอธิบายได้ว่า บุคลากรคนนี้มีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่ ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.1

ตัวอย่างการจัดทำสมรรถนะตามประเภทหรือหมวดหมู่ที่องค์กรกำหนด

กลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster)	สมรรถนะที่องค์กรต้องการ (Competencies)
1. ความสามารถส่วนบุคคล (Individual Skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Self-Confidence • Creativity and Innovation
2. ความสามารถทางการบริหาร (Management Skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Managing and Developing Others • Team Building • Financial Management • Project Management • Strategic Focus
กลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster)	สมรรถนะที่องค์กรต้องการ (Competencies)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Computer Literacy • Customer Knowledge • Product Knowledge

ที่มา : สุภัทญา รัศมีธรรมโชติ, http://www.ftpi.or.th/dwnld/pworld/pw53/53_human2.pdf

ตารางที่ 2.2

ตัวอย่างการกำหนด “คำจำกัดความ” และ “ระดับพฤติกรรม” ของสมรรถนะ

Competency Name : Customer Knowledge	
Competency Category/Cluster : Technical Skills	
Competency Definition : รู้ความต้องการของลูกค้าจนสามารถนำมากำหนดและจัดลำดับความสำคัญเพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	
ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicator)
1	มีความรู้พื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า
2	สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยอาศัยการแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน
3	สามารถแนะนำ/เสนอแนะทางเลือกให้แก่ลูกค้าได้ด้วยความรอบรู้ของตนเอง
4	เป็นที่ยอมรับในฐานะที่ปรึกษาทางธุรกิจด้านลูกค้าสัมพันธ์
5	สามารถนำความรอบรู้และความเชี่ยวชาญด้านลูกค้าของตนไปสร้างแนวคิด/ทฤษฎีใหม่ด้านลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งสามารถให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, http://www.fipi.or.th/dwnld/pworld/pw53/53_human2.pdf

สำหรับกลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และ ไซน์ เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer)¹⁶ ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะโดยแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 53.

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์กร (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others) การชี้นำ: การใช้อำนาจที่มีอยู่ตำแหน่งและการยืนกราน (Directiveness : Assertiveness and Use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) สมรรถนะกลุ่มการรู้คิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมตนเอง (Self-control) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational Commitment)

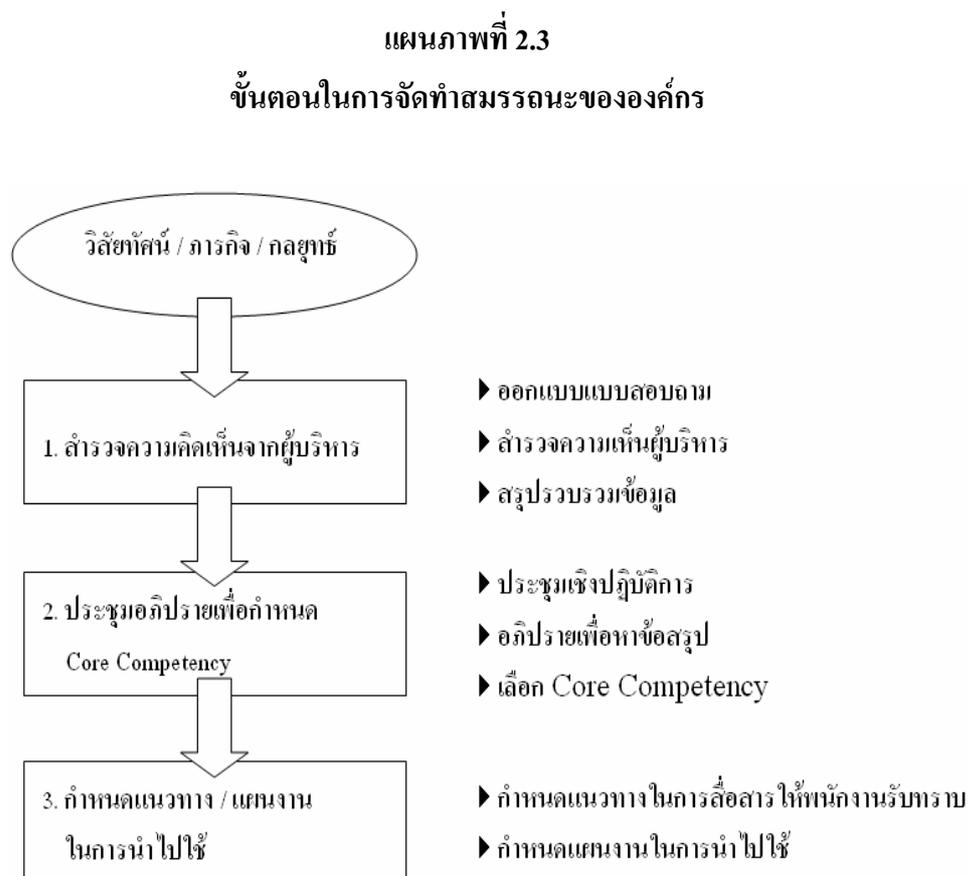
สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้น บางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางเรื่องก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น อาทิ สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเองจะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ

การสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กรและสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะนับว่าเป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและได้ทวีความนิยมไปในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เพราะสมรรถนะสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการได้ ทำให้แต่ละองค์กรดำเนินการจัดทำสมรรถนะขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹⁷ ได้อธิบายถึงขั้นตอนการกำหนด Core Competency และ Job Competency 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนด Core Competency ขององค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ก่อนดังแผนภาพต่อไปนี้ ขั้นตอนการกำหนด Core Competency



ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้จัก Competency กันเถอะ, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

¹⁷ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้จัก Competency กันเถอะ, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547), น. 20-45.

จากแผนภาพสามารถอธิบายในการทำงานของแบบจำลองได้ ดังนี้

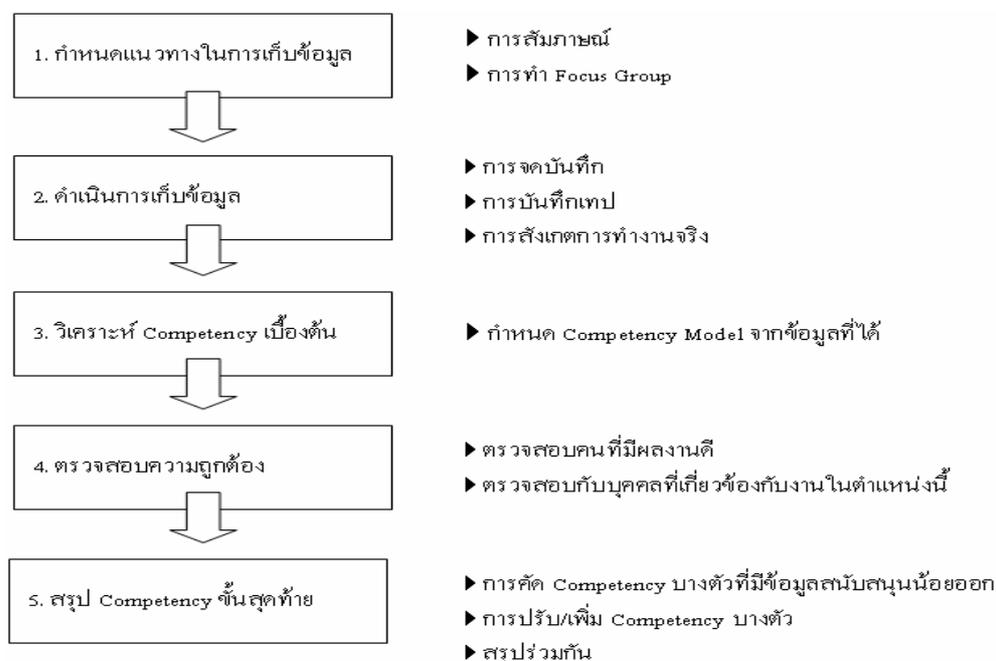
ขั้นที่ 1 สํารวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร ซึ่งกระทำโดยการออกแบบสํารวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานว่าในการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ควรกำหนดเรื่องใดเป็น Core Competency และการรวบรวมสรุปผลออกมาเป็นโมเดล และส่งให้ผู้บริหารลงความเห็นและจัดลำดับความสำคัญพร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะแต่ละตัว

ขั้นที่ 2 ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนด Core Competency โดยจัดประชุมเพื่ออภิปรายหาข้อสรุปของโมเดลที่ได้จากการสํารวจ โดยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อโมเดลของสมรรถนะแต่ละตัว พร้อมทั้งให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมาย และพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรของ Core Competency แต่ละตัวที่ได้เลือกแล้ว

ขั้นที่ 3 กำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้เพื่อสื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การรับทราบและเข้าใจ โดยกำหนดกลยุทธ์/แผนงานเพื่อนำ Core Competency ไปปฏิบัติและสร้างให้เกิดผล และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การทราบ

แผนภาพที่ 2.4

แบบจำลองที่แสดงขั้นตอนในการจัดทำ Job Competency



ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสันทอง, มารู้จัก Competency กันเถอะ, (กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์

จำกัด, 2546)

2. การกำหนด Job Competency มีขั้นตอนดังแบบจำลองข้างต้นดังนี้

การกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีการเก็บได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม แล้วดำเนินการเก็บข้อมูลอาจทำได้โดยการจดบันทึก การบันทึกเทป หรือการสังเกตการทำงานจริง ขึ้นต่อไปวิเคราะห์สมรรถนะเบื้องต้น โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาสมรรถนะ ซึ่งวิธีวิเคราะห์เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นสมรรถนะสามารถทำได้โดยวิธีที่ 1 แทรกสมรรถนะลงในข้อมูล หรือวิธีที่ 2 กำหนดสมรรถนะก่อนแล้วหาข้อมูลสนับสนุน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ขั้นตอนสุดท้าย สรุปสมรรถนะขั้นสุดท้ายโดยการนำ Competency Model ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุง

การจัดทำหลักสมรรถนะตามแบบของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹⁸ เป็นการจัดทำสมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็นวิธีการและขั้นตอนในการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป นอกจากนี้อาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็วและสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มีมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามากและอาจหลงทางได้

สมรรถนะต้นแบบ Competency Model ของระบบราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป¹⁹ ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่งซึ่ง

¹⁸ เรื่องเดียวกัน, น. 29.

¹⁹ สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, การบริหารงานบุคคล, น. 2-8.

ประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และ สมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็น ข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การบริการที่ดี (Service Mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (4) จริยธรรม (Integrity) (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) นอกจากนี้ยังมีศัพท์ที่เกี่ยวข้องอีกหนึ่งคำคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ที่มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ 2 ประการคือ กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ และตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services) (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation) แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (Creativeness) (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) (14) สภาวะผู้นำ (Leadership) (15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) (16) วิสัยทัศน์ (Visioning) (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) (18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) (19) การควบคุมตนเอง (Self Control) (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

การจำแนกสมรรถนะ หรือ กระบวนการของการจำแนกสมรรถนะ²⁰

ตัวแบบสมรรถนะ (Competency models) คือ ผลลัพธ์ของการจำแนกสมรรถนะ ตัวแบบสมรรถนะคือการอธิบายสมรรถนะเฉพาะงานสำหรับกลุ่มที่สามารถจำแนกได้ เช่น ประเภทของงาน แผนก หรืออาชีพ ตัวแบบสมรรถนะเป็นกุญแจสำคัญที่อธิบายลักษณะพิเศษซึ่งแตกต่างกันของผู้ปฏิบัติงานที่น่ายกย่องออกจากผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่

การสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency modeling) คือ กระบวนการระบุถึงผลของสมรรถนะโดยการสร้างภาพเพื่อบรรยายถึงสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency assessment) คือ กระบวนการที่เปรียบเทียบบุคคลในแต่ละประเภทของงาน กลุ่มอาชีพ แผนก อุตสาหกรรม หรือองค์กรกับตัวแบบสมรรถนะซึ่งได้รับการพัฒนาให้ตรงกับเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้การประเมินสมรรถนะของบุคลากรยังหมายถึงการประเมินเพื่อวัดว่าบุคลากรผู้นั้นมีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่องใดบ้าง เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรผู้นั้นต่อไป

ผู้ปฏิบัติงานที่น่ายกย่องอย่างยิ่ง คือ พนักงานที่ดีที่สุดในกลุ่ม (best-in-class) หรือพนักงานที่มีผลผลิตมากที่สุด (most productive worker)

ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง คือ พนักงานที่มีประสบการณ์แต่ไม่ได้เป็นพนักงานที่ดีที่สุดในกลุ่ม

แผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล คือ กระบวนการในการวางแผนเพื่อให้ช่องว่างระหว่างความต้องการการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่แสดงได้โดยตัวแบบสมรรถนะ กับผลของการประเมินสมรรถนะซึ่งแสดงถึงการเปรียบเทียบของแต่ละบุคคลกับตัวแบบสมรรถนะ

เครื่องมือการประเมินสมรรถนะ²¹

การประเมินสมรรถนะของคน ไม่สามารถทำได้โดยตรงเหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลการฝึกอบรม ที่สามารถวัดได้จากข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลข ทั้งในเชิง

²⁰ William J. Rothwell and John E Lindholm, "Competency identification, modeling and assessment in the USA." *International Journal of Training and Development* 3 : 2, p. 97.

²¹ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, "คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่," น. 136-143. อ้างใน ชีระเดชขำ, *แนวทางการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ Competency*. (เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครอง 8ว, 2547), น. 22-27.

ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือต้นทุนค่าใช้จ่าย เพราะสมรรถนะของคนนอกจากจะเป็นเรื่องของความรู้ ทักษะแล้วยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของคนหรือที่เรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นเพียงบางส่วนและ/หรือบางเวลาเท่านั้น ดังนั้น การประเมินสมรรถนะหรือความสามารถของคนจึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือระบบเพิ่มเติมเข้ามาช่วยให้การชี้วัดที่มีความน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินเพียงคนเดียว

รูปแบบการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ การประเมินโดยคุณลักษณะของผู้ประเมิน การประเมินโดยใช้การบันทึกพฤติกรรม การประเมินแบบหลายทาง และการประเมินความสามารถแบบ 360 องศา

1. การประเมินโดยคุณลักษณะของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินเป็นผู้พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (ลูกน้อง) มีความสามารถโดยภาพรวมอยู่ในระดับใด

ตัวอย่าง

ตารางที่ 2.3
แบบประเมินโดยใช้คุณลักษณะ

ความสามารถ	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
การวางแผนงาน					
การประสานงาน					
ความคิดสร้างสรรค์					

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,

(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

2. การประเมินโดยใช้การบันทึกพฤติกรรม หมายถึง การประเมินโดยที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จะต้องมีการบันทึกพฤติกรรมที่เด่น ทั้งในด้านบวกและด้านลบของผู้ถูกประเมิน แล้วนำมาอภิปรายกันเพื่อหาข้อสรุปผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ โดยมีวัตถุประสงค์หลักและสิ่งที่ต้องบันทึกในการบันทึกพฤติกรรม มี 2 ประการคือ วัตถุประสงค์หลัก 1) เพื่อพัฒนาให้ผู้ถูกประเมินเปิดใจยอมรับทั้งข้อดีและจุดอ่อนของตัวเอง 2) เพื่อให้ผู้ประเมินสังเกตพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถอย่างใกล้ชิดมากขึ้น และ 3) เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการอภิปรายระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน สำหรับสิ่งที่ต้องบันทึกมี 3 ประการเช่นกันคือ 1)

ความสามารถ 2) วัน เวลา สถานที่ เหตุการณ์ และ3) พฤติกรรมที่แสดงออก การนำบันทึกพฤติกรรมไปพูดคุยกันระหว่างผู้ประเมิน (หัวหน้า) กับผู้ถูกประเมิน (ลูกน้อง) สามารถกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ในการพูดคุยได้ตามความเหมาะสม บางหน่วยงานมีการพูดคุยและจดบันทึกทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือบางหน่วยงานมีการพูดคุยเรื่องพฤติกรรมทุกเดือน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการลืม ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายรับรู้พฤติกรรมที่ตัวเองไม่ได้จดบันทึกไว้ด้วย

ตัวอย่างการบันทึกพฤติกรรม

ตารางที่ 2.4
แบบบันทึกพฤติกรรม

ชื่อ-สกุล.....ตำแหน่ง.....ฝ่าย.....				
ความสามารถ	เหตุการณ์ (ระบุวัน เวลา สถานที่)	พฤติกรรม ที่แสดงออก	ผลที่เกิดจาก พฤติกรรม	ประเภท ผลกระทบ
การนำเสนอ	ในวันที่ 1 ก.พ. 47 ใน การฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการเป็น หัวหน้างาน” ณ ห้อง ประชุมของบริษัท	นายชยันออกไป กล่าวถึงวัตถุประสงค์ ของการจัดฝึกอบรม โดยไม่ได้เตรียมตัวมา ก่อน ทำให้พูดติดขัด และแนะนำชื่อวิทยากร ผิดพลาด	ทำให้เสียภาพพจน์ของ บริษัทในสายวิชาการ และขาดความ น่าเชื่อถือจากผู้เข้า สัมมนา	ลบ (-)
การแก้ปัญหา เฉพาะหน้า	วันที่ 14 มี.ค. 47 ใน การฝึกอบรมนอก สถานที่หลักสูตร “การ ทำงานเป็นทีม” วิทยากรเพิ่งแจ้งให้นาย ชยันหาอุปกรณ์ในการ เล่นเกมเพิ่มเติม ซึ่งทาง โรงแรมไม่มี	นายชยันได้ต่อรองกับ วิทยากรให้เล่นเกม นั้นไปตอนบ่าย และได้ ขอความร่วมมือกับ เจ้าหน้าที่โรงแรมให้ ช่วยดำเนินการออกไป ซื้อที่ตลาดมาให้	ทำให้การฝึกอบรม เป็นไปอย่างราบรื่นไม่ ติดขัด	บวก (+)

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,

(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

3. การประเมินแบบหลายทาง หมายถึง การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจากมุมมองของคนมากกว่าหนึ่งคน เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การประเมินแบบนี้ส่วนมากแล้วยังคงให้นำหนักกับการประเมินของหัวหน้าอยู่ แต่ก็นำเอาคะแนนที่ได้จากการประเมินของบุคคลอื่นมาประกอบการพิจารณาด้วย สำหรับรูปแบบในการประเมินมักจะใช้คำถามที่เหมือน ๆ กันส่งไปให้ผู้เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง

ตารางที่ 2.5
แบบประเมินแบบหลายทาง

ความสามารถ	1	2	3	4	5
การวางแผนการทำงาน					
ความคิดสร้างสรรค์					
มนุษยสัมพันธ์					
ความละเอียดรอบคอบ					

หมายเหตุ 5 แสดงออกให้เห็นทุกครั้ง

4 แสดงออกให้เห็นบ่อยครั้ง

3 ไม่แน่ใจ

2 ไม่ค่อยเห็นมากนัก

1 ไม่เคยเห็นเลย

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,

(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

4. การประเมินความสามารถแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกทิศทาง ทั้งตัวเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง การประเมินแบบนี้มีหลักการเดียวกันกับการประเมินแบบหลายทางแต่จะครอบคลุมมากกว่า และวิธีการสำรวจจะมีความยุ่งยากมากกว่า

นอกจากนี้ การประเมินรูปแบบนี้จะใช้ความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องกับทุกด้านในการตัดสินใจว่าความสามารถในแต่ละด้านของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อสะท้อนให้เห็นระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

ตัวอย่าง

ตารางที่ 2.6
แบบประเมิน 360 องศา

ความสามารถ	1	2	3	4	5
ภาวะผู้นำ (Leadership)					
1. การชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน					
2. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย					
3. การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจูงใจผู้อื่น					
การปรับตัว (Adaptability)					
1. การปรับตัวเข้ากับคนอื่น					
2. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม					
3. การปรับตัวเข้ากับงาน					

หมายเหตุ 5 แสดงออกให้เห็นทุกครั้ง

4 แสดงออกให้เห็นบ่อยครั้ง

3 ไม่แน่ใจ

2 ไม่ค่อยเห็นมากนัก

1 ไม่เคยเห็นเลย

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสันทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,

(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

ตารางที่ 2.7

เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินความสามารถในแต่ละวิธี

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อเสีย
ใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> • สะดวก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน • ผู้ประเมินคุ้นเคยอยู่แล้ว • ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน (การให้คุณให้โทษ) 	<ul style="list-style-type: none"> • อาจจะมีอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง • เป็นมุมมองและความรู้สึกของคน ๆ เดียว • ผู้ถูกประเมินอาจไม่ยอมรับเพราะไม่มีโอกาสรับรู้เพื่อปรับปรุงแก้ไข
ใช้การบันทึกพฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • มีหลักฐานอ้างอิงในการพูดคุย • เป็นการพัฒนาตัวผู้ถูกประเมินให้เปิดใจรับจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง • เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ยุ่งยากในการจดบันทึก • พฤติกรรมที่บันทึกอาจจะ เป็นเพียงพฤติกรรมเพียงบางส่วน ไม่ใช่พฤติกรรมทั้งหมด
การประเมินแบบหลายทาง	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพราะได้จากมุมมองของคนหลายคน • ลดความรู้สึกของหัวหน้าลงได้ในบางส่วน • ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความยุ่งยากในการดำเนินการ • อาจจะทำให้เกิดการรวมกลุ่มกัน เพื่อให้คะแนนบางคนต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง • ยังได้ข้อมูลไม่ครบทุกมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อเสีย
การประเมินแบบ 360 องศา	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ● ป้องกันการมีอคติของคนบางคนได้ ● เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน ● ทุกมุมมองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องให้ความสำคัญกับคนทุกคนรอบตัว ● ผลที่ได้ออกมาเป็นคะแนน ทำให้สะดวกในการนำไปใช้ในการสรุปผลงาน ● มีความเหมาะสมกับการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความยุ่งยากในการดำเนินการเพราะมีข้อมูลจำนวนมาก ● มีค่าใช้จ่ายสูง ● อาจจะต้องให้บุคคลภายนอกมาเป็นผู้ดำเนินการ เพราะจะทำให้เกิดความเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,

(กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2546)

การนำผลการประเมินมาตรวจสอบและจัดระดับสมรรถนะ

การตรวจผลการประเมินสอบสมรรถนะ

เมื่อมีเครื่องมือการประเมินสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็จะตรวจสอบพฤติกรรมที่ประเมินว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ โดยมีข้อสังเกตดังนี้ (1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้ (2) สามารถลอกเลียนแบบได้ (3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร (4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์ (5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

การจัดระดับของสมรรถนะที่ประเมินหรือวัดว่าอยู่ในระดับใด

ระดับของสมรรถนะในที่นี้หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ²² แบบกำหนดเป็นสเกล (scale) และแบบไม่กำหนดเป็นสเกล

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ (1) ระดับเริ่มต้น (beginner) (2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice) (3) ระดับมีความรู้ (intermediate) (4) ระดับมีความรู้สูง (advance) (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expert)

ตารางที่ 2.8

หลักเกณฑ์ความสามารถซึ่งเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติ ได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

²² เทียน ทองแก้ว, <http://www.dusit.ac.th>, น. 9-10.

จากตารางข้างต้น สามารถอธิบายความหมายของเกณฑ์ข้างต้น เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard)

ตารางที่ 2.9

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาพร้อมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบความสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล (Unscale)²³

หมายถึง การกำหนดสมรรถนะที่ไม่มีการแบ่งรายละเอียดของสมรรถนะเป็นระดับ (Level) เป็นการกำหนดว่าทุกคนต้องมีสมรรถนะนั้นเหมือนกันทุกคนในองค์กร (Requirement) ไม่มีความแตกต่างในเรื่องของระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนมากใช้

²³ วีระ เชนขำ, แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล, น. 36.

กับสมรรถนะที่เป็นเรื่องคุณลักษณะที่มีความเป็นนามธรรม อุดมการณ์ของสำนักงาน เช่น คุณธรรมจริยธรรม การรักษาความลับ ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น และเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานทั่วไปที่บุคลากรในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ควรรู้เหมือนกัน เช่น สมรรถนะเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับต่างกันจะต้องมีสมรรถนะในเรื่องนี้เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น คุณธรรม จริยธรรม การกำหนดสมรรถนะคือ การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม มีจิตสำนึกและจริยธรรมในอาชีพเพื่อความเที่ยงตรงและเกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย คำอธิบายพฤติกรรม 1. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของหน่วยงาน 2. ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดีของสังคมทั้งกาย วาจา ใจ สรุปล สมรรถนะแบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกร หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล²⁴

ข้าราชการส่วนใหญ่ก็จะคุ้นเคยกับการได้รับแจ้งจากหน่วยงานผู้รับผิดชอบในงานพัฒนาบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมในห้องเรียน หรือไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ ตามที่ผู้บริหารกำหนด หรือได้จากผลการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาเท่านั้น ดังนั้น คำว่า “แผนพัฒนารายบุคคล” จึงไม่เป็นที่คุ้นเคยกัน อย่างไรก็ตาม แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือประเมินความสามารถของเรา มีมาตรฐานความสามารถของตำแหน่งเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบความสามารถของตำแหน่งกับตัวเราที่ชัดเจน มีผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดที่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับเป็นผู้ช่วยประเมินตัวเราอีกชั้นหนึ่งว่าเรามีจุดอ่อน-จุดแข็งในเรื่องใดบ้างที่จะควรพัฒนา ก่อน-หลัง รวมทั้งมิได้มีการเขียนอย่างเป็นทางการที่เป็นข้อตกลงระหว่างตัวเรากับผู้บังคับบัญชาแล้วว่า ในปีงบประมาณหนึ่งจะพัฒนาในเรื่องใดบ้างสัก 2-3 เรื่องเท่านั้น

ประโยชน์ของระบบสมรรถนะต่อการบริหารองค์การ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง²⁵ และเทือน ทองแก้ว²⁶ ได้อธิบายถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ 3 ข้อ ดังนี้

²⁴ เรื่องเดียวกัน, น. 33.

²⁵ ณรงค์วิทย์ แสันทอง, คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่, น. 11-16.

²⁶ เทือน ทองแก้ว, <http://www.dusit.ac.th>, น. 11-12.

1. ช่วยสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยในการสร้างกรอบความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ทำให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานเหมาะสมมากขึ้น ใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน พัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ และป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม (Training & Development) โดยนำมาใช้จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) รวมทั้งทำให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างมีช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่พนักงานมีจริงเป็นอย่างไรเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งงาน (Promotion) โดยนำไปใช้พิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือเลื่อนระดับ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในเรื่องความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ

3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งงาน (Rotation) ทำให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานหากย้ายคนที่มีสมรรถนะที่ไม่เหมาะสม

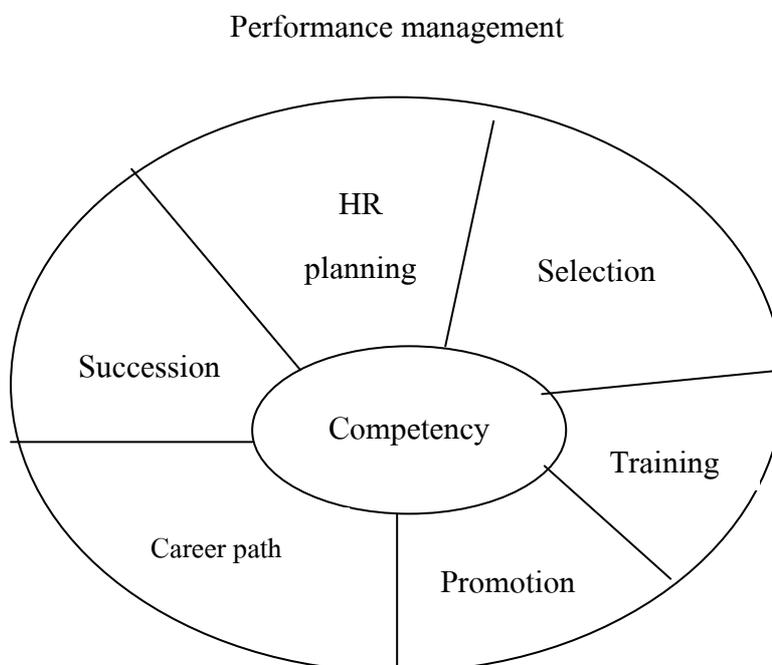
3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ทำให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป รวมทั้งช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ และการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นหลักการของการนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มี

พฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหากจะนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วขึ้น

แผนภาพที่ 2.5

การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



ที่มา : รศ. เทือน ทองแก้ว, <http://www.dusit.ac.th>.

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร²⁷

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กร จะเห็นว่ามี ความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคลากรและส่วนขององค์กร ในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง เชื่อว่าเราจะก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก สำหรับกรอบแนวคิดใหม่ในการพัฒนาคนเป็นการบูรณาการงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน คือ พัฒนารายบุคคล ซึ่งอาจทำในรูปแบบเดิมๆ ในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาคนให้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่ การบูรณาการดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นที่บุคคลในลักษณะเป็นทีมและองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในสภาวะการณปัจจุบันการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้เป็นผู้มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันทั่วถึง การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต²⁸

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร²⁹ ได้ให้ความหมายว่าหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือเป็นกรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ

²⁷ จงกลณี บัวทอง, เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งนักวิชาการ สรรพสามิต 8 ว, 2547, น. 1-11.

²⁸ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพฯ : วิ.เจ.พรีนติ้ง, 2546), น. 7-9.

²⁹ เรื่องเดียวกัน, น. 9.

และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

การจัดการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ³⁰

การพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ จะใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการระบุกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อการพัฒนา ซึ่งต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถติดตามและวัดผลได้ ซึ่งออกมาในลักษณะกิจกรรมพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่สามารถจัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการพัฒนาได้ 3 รูปแบบดังนี้ คือ

1. การพัฒนาโดยองค์กร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินการ โดยอาจมอบให้หน่วยพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ หรือหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการเองก็ได้ และสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในสำนักงานหรือภายนอกสำนักงานก็ได้ ดัง 7 วิธีการต่อไปนี้

(1) การบรรยายในห้องเรียน (Class Room Training) การพัฒนาโดยวิธีนี้สามารถพัฒนาได้ทั้งภายในสำนักงานและภายนอกสำนักงาน โดยการเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับสมรรถนะที่จะพัฒนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกก็ได้ เป็นการบรรยายให้ความรู้ในห้องเรียนเป็นกลุ่ม วิธีนี้เหมาะกับหลักสูตรภาคบังคับหรือต้องการเพิ่มความรู้ใหม่ๆ ในเชิงวิชาการ ทฤษฎี ที่มีจำนวนผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือหลักสูตรที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากรที่ไม่อาจหาได้จากตำราหรือหายาก เช่น การบรรยายในหัวข้อวิชาความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง เป็นต้น

(2) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการอบรมในห้องเรียนแบบหนึ่ง แต่เน้นการปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้นและเป็นกรณีสำคัญ โดยจำลองสถานการณ์จากเหตุการณ์จริงหรือนำข้อมูลต่างๆ มาเรียบเรียงใหม่ในรูปเอกสาร ผู้เข้าอบรมจะได้รับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณา มีคำถามเพื่อให้ดำเนินการ มีระยะเวลาคิดที่แน่นอน และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดให้มีการนำเสนอ ผลการพิจารณาด้วยวิธีการนี้เหมาะกับหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

³⁰ วีระ เชนขำ, แนวทางการจัดทำตัวแบบสมรรถนะ Competency, น. 5-6.

(3) การจัดสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมบุคลากรระดับสูง เป็นการจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้มีการถกเถียงอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นหรือหัวข้อใดอย่างหนึ่ง โดยผู้ดำเนินการควรจัดทำเอกสาร แจกผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อน วิธีนี้เหมาะสำหรับกรณีปัญหาที่ต้องการหาข้อสรุป เช่น การหาข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการจัดทำสำนวนคดีประเภทต่างๆ แนวทางการบังคับคดี เป็นต้น วิธีนี้มีรูปแบบการดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การประชุมเชิงวิชาการ เป็นต้น

(4) การศึกษาดูงาน (Study Tours) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและเห็นตัวอย่างในการปฏิบัติจริงว่าเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ซึ่งอาจมีการบรรยายสรุป หรืออภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน ทำให้ผู้ได้ไปศึกษาดูงานเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น เพื่อนำความรู้ที่นำมาปรับปรุงงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานอีกทางหนึ่งวิธีนี้ ควรกำหนดประเด็นการศึกษาดูงานไว้ล่วงหน้าและเมื่อกลับมาควรจัดทำรายงานด้วย

(5) จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual) เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอย่างไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง มีเอกสารหรือแบบฟอร์มอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น ทราบเหตุผลของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในสำนักงานศาลปกครองต่อไปได้

(6) จัดทำสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นการทำสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น VCD intranet หรือจัดทำชุดวิชาสำเร็จรูป (course-ware) ให้มีการอบรมผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยสำนักงานศาลปกครองได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และบุคลากรสามารถขอสื่อการเรียนรู้อื่นๆ ในหัวข้อวิชาต่างๆ ได้

(7) การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Briefing) การไปพูดคุยหรือปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเหมาะสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ และต้องการได้รับในระยะเวลาอันสั้น

นอกจากนี้ยังสามารถจัดในรูปแบบอื่นๆ ได้อีก เช่น การจัดบรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในหัวข้อที่กำลังอยู่ในความสนใจ เป็นต้น

2. การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) วิธีนี้นิยมในปัจจุบันใช้ได้ทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ ลักษณะสำคัญของวิธีนี้คือ

มุ่งเน้นให้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยสำนักงานจะสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น จัดหาเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น วิธีนี้ใช้ได้ผลมากในการพัฒนาสมรรถนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ต่างๆ (มิใช่เรื่องทักษะ หรือคุณลักษณะ) ที่สามารถศึกษาได้จากวิธีการต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ (e-Learning) และการศึกษาต่อนอกเวลาราชการ (Continuing Education) เป็นต้น

3. การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา สามารถพัฒนาได้หลายวิธี ดังตัวอย่าง 10 กรณี

(1) การสอนงาน (Coaching) เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานโดยการสอนแบบตัวต่อตัว บางกรณีอาจสอนกันเป็นกลุ่ม โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จะแนะนำวิธีการทำงาน การชี้ให้เห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน ทั้งนี้ ผู้สอนงานจะต้องมีศิลปะในการถ่ายทอด วิธีการนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการแนะนำอย่างใกล้ชิด ทำให้มีขวัญและกำลังใจดี เหมาะที่จะใช้กับผู้มาดำรงตำแหน่งใหม่ ให้ประโยชน์ทั้งตัวผู้สอนและผู้รับการสอน เช่น สอนร่างหนังสือราชการ สอนการย่อคำพิพากษา เป็นต้น

(2) การฝึกปฏิบัติงาน (Training) เป็นการมอบหมายให้บุคลากรได้ฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง วิธีการนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งจะพัฒนาได้ทั้งความรู้และทักษะ เช่น ให้ทดลองสรุปสำนวนคดีประเภทต่างๆ ทดลองย่อคำพิพากษา เป็นต้น วิธีการนี้ต่างจากการสอนงานตรงที่การฝึกปฏิบัติงาน ผู้มอบหมายงานหรือผู้ทำหน้าที่สอนงานอาจไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง อาจเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ ช่วยสอนงานให้ และเป็นการมอบหมายให้ไปทำแล้วนำมาเสนอเป็นวาระๆ ไป โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหา และมีระยะเวลาที่จะฝึกปฏิบัติงานที่แน่นอน

(3) การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Acting) เป็นการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือทดลองให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้นและปฏิบัติงานจริง ผู้รับมอบงานจะต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ เรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงสามารถตัดสินใจทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย หากมีสิ่งใดที่ไม่เข้าใจก็สามารถสอบถามจากผู้บังคับบัญชาได้

(4) การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Project Assignment) เป็นการพัฒนาศักยภาพโดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการในฐานะผู้จัดการ โครงการที่มีทีมงาน หรือเป็นหัวหน้าคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบความสำเร็จทั้งโครงการ วิธีนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้

ทักษะในงานแล้วยังพัฒนาความเป็นผู้นำการบริหารงาน เช่น การวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การประเมินผล และการติดตามควบคุมงาน ฯลฯ ได้อีกด้วย

(5) การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (Working Group) เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน วิธีการนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้ทักษะในงานแล้ว ยังเป็นการเพิ่มทักษะในการติดต่อประสานงาน เรียนรู้วิธีการปรึกษาหารือร่วมกัน การทำงานเป็นทีม

(6) การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) การจะทำงานให้ได้ผลดีนั้นนอกจากจะต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้ว จะต้องมีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วย การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์มากขึ้น เป็นวิธีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ การประสานงาน และการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานนั้น รวมทั้งเป็นการเตรียมบุคลากรที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติองค์กรหนึ่งควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสย้ายงาน โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดกับการย้ายตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

(7) การติดตามหัวหน้า (Work Shadowing) คือการพัฒนาโดยให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยคอยติดตามหัวหน้าหรือเป็นเลขานุการติดตามผู้บริหาร เช่น หัวหน้าเป็นวิทยากรบรรยายก็พาติดตามไปด้วย เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากร เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงาน หรือเป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เช่น ทักษะการบริหารจัดการ การตัดสินใจ เป็นต้น

(8) การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าประชุมแทนผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาทั้งการประชุมภายในและภายนอกสำนักงาน ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากร ได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุม รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง

(9) การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาที่ใกล้เคียงกับการสอนงาน โดยจะเน้นการพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร เหมาะสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร หรือบุคลากรใหม่ และเพื่อให้ได้ผลดีกำหนดคน โยบายที่ชัดเจนและมีระบบตอบแทนผู้เป็นพี่เลี้ยงด้วย

(10) การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง (On the job training) หมายถึง การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้น จึงจะพัฒนางานด้านนี้ได้และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

กรณีตัวอย่างการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กรของประเทศไทย เริ่มมีหลายองค์กรนำไปใช้ อย่างแพร่หลาย แต่ในการศึกษาวิเคราะห์ที่เทียบกับสำนักงานศาลปกครองซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ จะได้นำเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กรประเภทเดียวกัน ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมสรรพสามิต และนำเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กรที่สำนักงานศาลปกครองใช้เป็นแม่แบบ คือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยจะนำเสนอในเรื่องประเด็นของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กรว่าได้มีการนำไปใช้ในเรื่องใดของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีวิธียุติธรรมในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องระบบสมรรถนะอย่างไร และลักษณะของตัวแบบสมรรถนะที่ใช้เป็นอย่างไร โดยจะขอนำเสนอกรณีตัวอย่างขององค์กรต่าง ในลำดับต่อไป

กรณีการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)³¹ เครือซีเมนต์ไทยถือว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในระยะยาว จึงถือว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดและมุ่งที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถสูงสุดให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาบุคลากรคือการลงทุนระยะยาวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จึงมีโปรแกรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับตั้งแต่หลังแรกเข้า ระดับกลาง และระดับสูง โดยเน้นที่การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน หรือที่จะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานผู้นั้น และการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเจริญเติบโตขององค์กรด้วย ซึ่งปูนซีเมนต์ไทยได้ใช้วิธีพัฒนาพนักงานผ่าน Competency ด้วยการหาความต่างระหว่างสมรรถนะของบุคคลและสมรรถนะของตำแหน่งเพื่อหาสมรรถนะที่ขาดหายไปและทำการพัฒนาเพิ่มเติมโดยกำหนด Competency Model

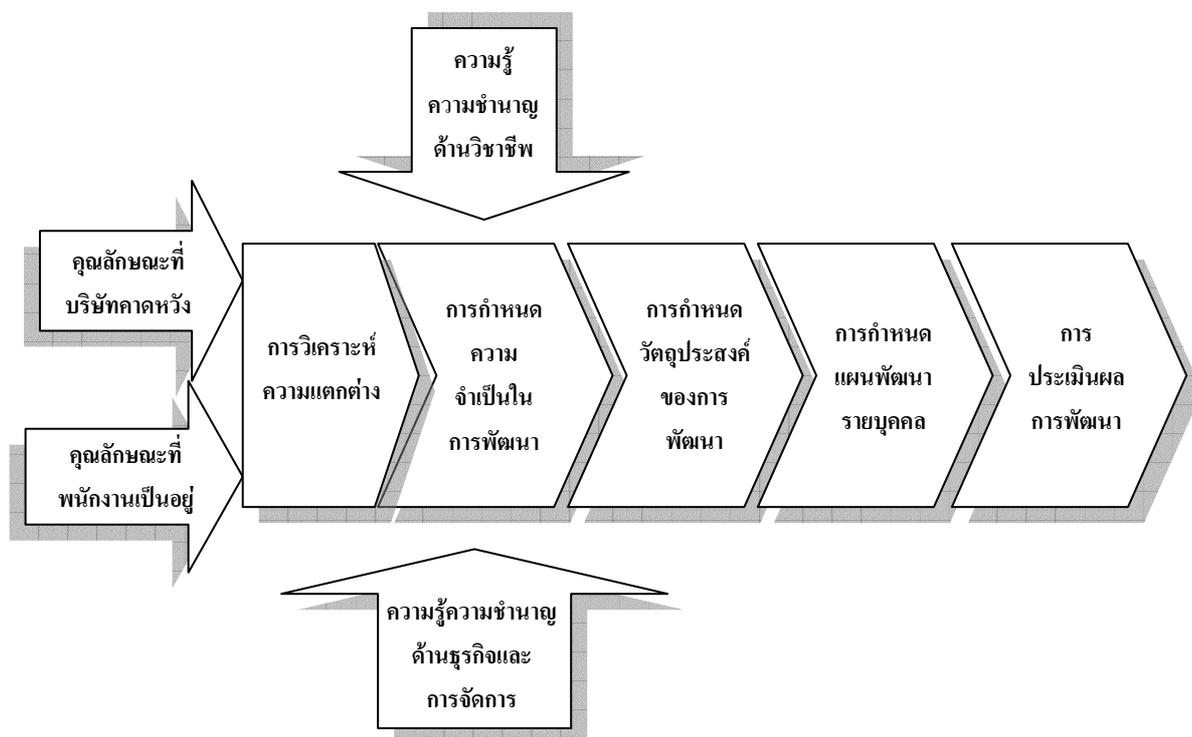
สำหรับการพัฒนาจากคุณลักษณะของพนักงาน 3 กลุ่ม คือ Functional Competency Strategic Competency และ Managerial and Leadership Competency ซึ่งการกำหนดกลุ่มสมรรถนะไว้ดังนี้มีผลทำให้สามารถพัฒนาพนักงานได้ทุกวิชาชีพ ทุกระดับและทุกคนอย่างเพียงพอต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสมรรถนะของพนักงาน สามารถสนับสนุนต่อกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ไว้

³¹ วิริยา เนตรน้อย, “การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร : กรณีตัวอย่างของการพัฒนาระบบสมรรถนะ คือกรณีของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน),” 2548, น. 57-58. (เอกสารอัดสำเนา).

อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อตำแหน่งงานของตน และ ยังช่วยให้มีกรอบแนวทางในการพัฒนาพนักงานไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอีกด้วย ซึ่ง ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินการเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรดังภาพจำลองต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.6

ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินการเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร



ที่มา : บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด

นอกจากนี้ยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแนวทางในการใช้บุคลากรของเครือซีเมนต์ไทย คือ มีพนักงานจำนวนน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีแผนการโยกย้ายคนไปทำงานในแต่ละวิชาชีพเพื่อให้โอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบการดูแลบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมโดยการใช้ระบบคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง มีการประชุมเป็นประจำ และยึดถือระบบความสามารถ (Competency) เป็นหลักในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่ง การสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนนำข้อมูลการประเมินไปใช้

ประกอบการพัฒนาบุคลากรด้วย ทั้งนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัทฯ ได้สร้างเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะเป็น 4 รูปแบบ คือ แบบทดสอบสำหรับภาคความรู้/ทักษะ การทดสอบภาคปฏิบัติโดยการจำลองงานหรือสถานการณ์ การสังเกตการปฏิบัติงานจริงโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาหรือพนักงาน และการมอบหมายงานให้ทำโดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งผู้รับการประเมินจะต้องถูกประเมินด้วยเครื่องมือเหล่านั้น โดยจะมีเกณฑ์การสอบผ่านกำหนดไว้ในแต่ละการทดสอบด้วย เช่น ผู้ที่สามารถทำคะแนนทั้งภาคความรู้และทักษะรวมกันแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์การทดสอบ ซึ่งเกณฑ์การทดสอบจะกำหนดขึ้นตามสมรรถนะของตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยภาพรวมบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ ได้มีการนำสมรรถนะมาใช้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ตั้งแต่การรับสมัครคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนทดแทนในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งกระบวนการเหล่านั้นได้นำสมรรถนะมาใช้ในลักษณะการบูรณาการที่มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องไปในแต่ละกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ปูนซีเมนต์ไทยจึงสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างแก่องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

โดยสรุป บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรธุรกิจที่นำสมรรถนะมาใช้อย่างจริงจังในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถรู้ได้ว่าองค์กรคาดหวังอะไร และตัวพนักงานจะต้องเดินทางไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ดังนั้น การนำสมรรถนะมาใช้ของปูนซีเมนต์ไทยได้ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีแนวทางที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถกำหนดแผนในการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

กรณีการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในกรมราชทัณฑ์³² ได้ดำเนินการเพื่อยกระดับระบบการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร โดยมุ่งที่สมรรถนะซึ่งเป็นต้นแบบ (Competency Model) ที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่มีผล

³² ณีฐวิทย์ แสงเทียน, การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร กรมราชทัณฑ์, (กรุงเทพฯ : HR Interventions ของกรมราชทัณฑ์, มปป.), น. 18-20.

การปฏิบัติงานสูง (Key Performer) ภายในองค์กร ซึ่งการจัดทำสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์เป็นการจัดทำสมรรถนะ เพื่อการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมโดยกำหนดขั้นตอนหลักของการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะเป็น 13 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์อธิบดีเพื่อกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จากนั้นสัมภาษณ์อธิบดีและรองอธิบดี เพื่อระบุพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว

2. วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบค่านิยมหลัก โดยการรวบรวมและวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ต้นแบบสำหรับการปรับปรุงต่อไป

3. จัดทำการสำรวจเพื่อยืนยันสมรรถนะหลัก โดยนำสมรรถนะหลักที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจยืนยันความคิดเห็นของผู้บริหารต่อสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นในเบื้องต้น

4. สรุปผลการกำหนดสมรรถนะหลัก โดยการใช้ผลสำรวจมาช่วยแยกแยะพฤติกรรมเป็น 5 ระดับ (Proficiency Level) พร้อมเสนอแนะพฤติกรรมเพิ่มเติมสำหรับระดับที่ยังต้องการ

5. จัดทำ Outcome Mapping ตามประเภทเรือนจำ/ทัณฑสถาน โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำตารางความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการ และบทบาทของงาน ซึ่งผลลัพธ์สำคัญของงานที่ได้จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมต่อไป

6. สัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (Key Performer) เป็นรายบุคคลเพื่อกำหนดพฤติกรรมชี้วัด โดยสัมภาษณ์ถึงพฤติกรรมซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานจริง ซึ่งข้อมูลพฤติกรรมที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการจัดทำ Role Competency ต่อไป

7. วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบ Role Competency โดยการนำผลการสัมภาษณ์ที่เป็นพฤติกรรมชี้วัด (Behavioral Indicator) มาจัดกลุ่ม และจัดแบ่งระดับความเข้มของพฤติกรรมเพื่อสร้างต้นแบบสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร (Role Competency)

8. สรุปผลการกำหนด Role Competency โดยการยืนยันผลสมรรถนะตามสายงานหรือเพิ่มเติมพฤติกรรมชี้วัด และระดับของสมรรถนะจากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

9. จัดทำ Job Competency Matrix เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กรกับสมรรถนะ และระดับสมรรถนะเพื่อกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมชี้วัดสำหรับทุกตำแหน่ง

10. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

11. คิดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารสมรรถนะ เพื่อช่วยในการบันทึกพฤติกรรมชี้วัด และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบันทึกแผนพัฒนารายบุคคล

12. สร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบถึงสมรรถนะ และพฤติกรรมชีวิตสำหรับตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา ที่สำคัญต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องการประเมินสมรรถนะผ่านพฤติกรรมชีวิตอย่างมีมาตรฐาน เพื่อการนำไปใช้ในการสร้างแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

13. ประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างรอบด้าน และจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยประเมินสมรรถนะของบุคลากรผ่านพฤติกรรมชีวิต แล้วนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับจุดอ่อนหรือจุดแข็งหรือช่องว่างของผู้รับการประเมิน

จากวิธีการและขั้นตอนในการจัดทำสมรรถนะจะเห็นได้ว่า การจัดทำสมรรถนะของกรมราชทัณฑ์นั้นมีวิธีการในการจัดทำสมรรถนะโดยเริ่มต้นด้วยข้อมูลแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสามารถของคนในองค์กรที่จะทำให้เป้าหมายหรือแผนงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดทำสมรรถนะจะเป็นการหาความสามารถของคนในองค์กร จากการศึกษาพฤติกรรมของคนที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพในการทำงานแล้วนำมาวิเคราะห์หาความสามารถที่ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน และในการจัดทำสมรรถนะขององค์กรนั้นจะมีการกำหนดระดับของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ และกำหนดรายละเอียดพฤติกรรมเพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างระดับของตำแหน่งที่มีสมรรถนะเหมือนกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการประเมินและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมได้ เพราะการประเมินสมรรถนะทำให้ทราบช่องว่างของสมรรถนะที่ต้องการและเป็นประโยชน์ในการนำผลดังกล่าวไปใช้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมต่อไป

กรณีการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในกรมสรรพสามิต³³

กรมสรรพสามิตได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ข้อ คือ (1) คุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงาน เป็นสิ่งที่จะบอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร และ (2) เป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคคลให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของ

³³ จงกลณี บัวทอง, “เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต 8 ว,” น. 1-11.

สมรรถนะคือสามารถบอกได้ว่าจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำให้บุคลากรมีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สมรรถนะมี 2 ระดับใหญ่ ๆ คือ ในระดับองค์กรและในระดับบุคลากร

ระดับองค์กร (Organization Competency) คือ ตัวที่จะช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นตัวที่บอกว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะไปทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงาน

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะชุดที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรคล้าย ๆ กับเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนจำเป็นต้องมี คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานได้ดี ซึ่งกรมสรรพสามิตมีสมรรถนะหลัก 8 ข้อ ได้แก่ (1) ความใฝ่รู้ (2) ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (4) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (5) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและมีคุณธรรม (6) การประสานงานและการบริการ (7) การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (8) ความรู้เกี่ยวกับภาษีสรรพสามิต

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงานไม่ว่าคน ๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานของตัวเอง เช่น อยู่สายงานปราบปรามจะมีชุดหนึ่ง สายงานจัดเก็บภาษีก็จะมีชุดหนึ่ง เป็นต้น ซึ่งกรมสรรพสามิตมีสมรรถนะตามสายงานต่าง ๆ มี 43 ข้อ ได้แก่ (1) ความเชี่ยวชาญกฎหมายภาษีสรรพสามิต (2) ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จัดเก็บภาษีสรรพสามิต (3) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (4) ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบภายใน (5) ทักษะการสังเกต (6) ความละเอียดรอบคอบ (7) ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ (8) ทักษะในการให้คำปรึกษา (9) ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม (10) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (11) ทักษะในการโน้มน้าวใจ (12) ความเชี่ยวชาญในการเบิกจ่ายเงิน (13) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบบัญชีภาครัฐ (14) ความรู้ความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ (15) ทักษะในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับไว (16) การบริหารสื่อมวลชน (17) ทักษะการนำเสนอในการประชาสัมพันธ์ (18) ความรู้ความสามารถในการบรรณาธิก (19) ความรู้ความสามารถด้านโสตทัศนศึกษา (20) การจัดการด้านบริหารงานบุคคล (21) การจัดฝึกอบรม

(22) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (23) ทักษะการนำเสนอ (24) การเจรจาต่อรอง (25) ความรอบรู้ด้านการตรวจสอบภายใน (26) ความรู้เชิงธุรกิจของสินค้าและบริการที่จัดเก็บ (27) การหาข่าวและวิเคราะห์ข้อมูล (28) ทักษะการเขียนบันทึกจับกุม (29) ความรู้ทางการสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ (30) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตรวจพิสูจน์สินค้าสรรพสามิต (31) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านเครื่องมือวัด และหรือมาตรฐานการตรวจวัดภาชนะบรรจุสินค้า (32) ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานทางด้านวิศวกรรมการก่อสร้าง (33) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสูตร หรือกรรมวิธีการผลิตสินค้าสรรพสามิต (34) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการตรวจวิเคราะห์สินค้าสรรพสามิต (35) ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้าสรรพสามิตเพื่อการตรวจวิเคราะห์ (36) ความคิดสร้างสรรค์ (37) การจัดทำรายงาน (38) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (39) ความรู้ด้านสถิติและการประยุกต์ใช้ (40) ความเชี่ยวชาญการบริหารระบบคอมพิวเตอร์ (41) ความเชี่ยวชาญการพัฒนาโปรแกรมระบบงาน (42) การให้ความช่วยเหลือ แนะนำด้านระบบและโปรแกรมเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมระบบงาน (43) การบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 1 ชุด ซึ่งประกอบด้วยชุดที่เป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน การที่จะทำสมรรถนะของบุคลากรได้นั้น จะต้องทำสมรรถนะในระดับองค์กรก่อนว่าองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เมื่อเราได้ตัวสมรรถนะขององค์กร (Organizations Competency) มาแล้วจะเป็นกรอบเพื่อที่จะเชื่อมกับการทำสมรรถนะของบุคคลในองค์กรว่า เมื่อองค์กรต้องมีความสามารถอย่างนี้แล้วในตัวบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถอะไรบ้างที่จะช่วยสนับสนุนให้สมรรถนะขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

สมรรถนะในแต่ละตำแหน่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 สิ่งที่องค์กรต้องการให้รู้ กลุ่มที่ 2 ความสามารถที่ต้องการให้ทำได้ และกลุ่มที่ 3 ลักษณะที่องค์กรต้องการให้เป็น

กลุ่มที่ 1 เรื่องของความรู้ (Knowledge) องค์กรจะกำหนดให้บุคลากรต้องรู้เพื่อที่จะทำงานในแต่ละตำแหน่งให้มีผลงานในระดับสูง บุคลากรต้องรู้เรื่องอะไรบ้าง ถ้าไม่รู้ไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้ เช่น เป็นบุคลากรที่จัดเก็บภาษีต้องรู้เรื่องกฎหมาย กระบวนการในการจัดเก็บภาษี ระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ถ้าไม่รู้จะไม่สามารถทำงานตรงนั้นได้

กลุ่มที่ 2 ความสามารถหรือทักษะ (Skills) ที่ต้องการให้ทำได้ บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความสามารถและทักษะในเรื่องอะไรบ้าง ถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งงานด้านการปราบปรามต้องมีทักษะในการสังเกต งานด้านการจัดเก็บภาษีก็ต้องมีทักษะในเรื่องความรู้ในการทำงานหรือการให้บริการ เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เป็นทักษะที่ต้องกำหนดเอาไว้

กลุ่มที่ 3 คุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเป็นในหลายตำแหน่ง (Attributes) สำคัญกว่าทักษะและความรู้ เพราะถ้าบุคคลที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ถึงจะเก่งอย่างไร ก็ทำงานไม่สำเร็จ เพราะงานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของบุคคลนั้น จึงต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ในแต่ละตำแหน่งงานนั้นต้องมีคุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งงานนั้น นอกเหนือจากตัวความรู้และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด

ปัญหา อุปสรรคของการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

อากรณ ภูวิทย์พันธ์³⁴ ได้อธิบายว่า การกำหนดสมรรถนะของแต่ละงานจำเป็นอย่างไรที่จะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าควรกำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะในตำแหน่งงานใด และสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนั้นมีความถูกต้องเพียงใด และสิ่งที่จะต้องพึงกระทำในการนำสมรรถนะไปใช้ และประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายงานต่างๆ การสื่อสารให้กับพนักงานเข้าใจถึงแนวคิด ประโยชน์ และบทบาทของพนักงานที่มีต่อการนำสมรรถนะไปใช้ ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงบประมาณ บุคลากร และระยะเวลา ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้รับผิดชอบในการถ่ายทอดเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้น และการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรกำหนดสมรรถนะเพียงหน่วยเดียว

ณรงค์วิทย์ แสนทอง³⁵ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนกำลังให้ความสนใจกับเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่กันมาก โดยเฉพาะ Competency ที่บางองค์กรได้จัดตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อจัดทำสมรรถนะอย่างมากมาย บางองค์กรจ้างที่ปรึกษามาดำเนินการให้โดยไม่ได้พิจารณาว่าผลที่ได้มีความคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ หรือบางองค์กรได้ประเมินสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนเพื่อหา Competency Gap แล้วแจ้งให้พนักงานทราบว่ายังมีช่องว่าง

³⁴ อากรณ ภูวิทย์พันธ์, “Competency Based Human Resource Management,”

<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=269&mode=disp>. 2549 อ้างใน วิริยา เนตรน้อย, การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในองค์กร, น. 27.

³⁵ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, “คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่,” อ้างใน วิริยา เนตรน้อย, เรื่องเดียวกัน, น. 27-28.

ต้องปรับปรุง ซึ่งบางคนก็ยอมรับได้ แต่บางคนก็ไม่ยอมรับผลการประเมิน โดยสามารถสรุปปัญหาได้ 4 ประการ ดังนี้

1. ขาดการศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าก่อน โดยหลายองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรที่ทันสมัยจึงนำสมรรถนะมาใช้โดยไม่ได้ศึกษาถึงระบบพื้นฐานในการบริหารจัดการที่องค์กรควรทำก่อนนำระบบสมรรถนะมาใช้ เช่น ถ้าไปกำหนดงาน (Job Description) ไม่ชัดเจนก็จะกำหนด Job Competency ได้ยาก

2. ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งจะทำให้การนำสมรรถนะไปใช้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ หรือมีความรู้ในเชิงวิชาการ แต่ไม่มีความรู้ในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

3. นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น โดยหลายองค์กรที่นำสมรรถนะมาใช้มักจะนำมาใช้กับพนักงานทุกระดับ ซึ่งโดยความเป็นจริงบางระดับไม่จำเป็นที่ต้องนำสมรรถนะมาใช้

4. มีคณะทำงานหลายชุดแต่คนปฏิบัติงานมีเพียงชุดเดียว โดยทั่วไปการนำระบบต่างๆ มาใช้ในองค์กรปัญหาที่ส่วนใหญ่ที่พบ คือ เรื่องคนรู้สึกเกี่ยวกับการนำระบบใหม่มาใช้ ซึ่งเหตุผลสำคัญคือ ผู้รับผิดชอบโครงการใหม่ๆ มักจะมีหลายคณะ แต่ละคณะมีแผนงานมีเป้าหมายในการนำระบบเข้ามาใช้เป็นของตนเอง แต่คนที่ต้องลงมือทำจริงๆ คือคนที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่ต้องทำทั้งงานประจำและงานโครงการจึงทำให้เกิดความล่าช้าและเบื่อหน่าย

อรัญ โสคติพันธุ์³⁶ ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทยจะพบหลุมพราง 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดทำคำอธิบายสมรรถนะมีความคลุมเครือ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินหรือกำหนดหัวข้อการพัฒนาได้ และการจัดทำไม่ได้มาจาก Organization Competency แต่อิงอยู่กับพันธกิจของกระทรวงและงานตามหน้าที่ ทำให้คำอธิบายสมรรถนะเป็นเพียงการบ่งบอกลักษณะบุคลากรที่ช่วยให้งานประจำดำเนินไปได้ แต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์

2. การกำหนดกรอบแนวทางการประเมินทำให้เกิดความขัดแย้งในใจของผู้รับการประเมิน ในกรณีการประเมินแบบ 360 องศา ผู้รับการประเมินมักมองว่าผู้ประเมินไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่รู้ถึงสมรรถนะของตนอย่างแท้จริง และหากเป็นการประเมินระหว่างนายกับลูกน้องจะ

³⁶ อรัญ โสคติพันธุ์, “แนวทางการจัดทำระบบประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่”, น. 23-25. <http://effiu.doae.go.th/planmeeting/puploadfile/11competency6.ppt>.

ทำให้การประเมินกลายเป็นเครื่องมือการควบคุม มีการใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษที่ไม่เหมาะสม

3. ผลการประเมินสมรรถนะที่มุ่งแต่เพียงจัดชั้นความชำนาญการของบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกกลัวและเป็นภาระ ทำให้ขาดช่องทางให้ได้มาซึ่งประเด็นการพัฒนาที่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรได้ นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาที่นิยมทำคือ การจัดหลักสูตรอบรม ซึ่งนอกจากไม่สามารถจัดให้ได้ทั่วถึงแล้ว ยังไม่ใช่แนวทางเดียวในการพัฒนาบุคลากร

4. เนื่องจากระบบประเมินสมรรถนะ คือ กระบวนการประเมินระดับความชำนาญของบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนา ดังนั้น จะใช้วิธีการใดในการพิสูจน์ว่าสามารถลดช่องว่างระหว่างระดับที่เป็นอยู่กับระดับมาตรฐาน และลดได้มากน้อยเพียงใด

5. การทำให้ระบบการประเมินสมรรถนะยังคงได้รับความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับสำนัก กรม และกระทรวงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากการต้องปรับระบบตามนโยบายของผู้บริหารเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับระบบราชการไทยมาตลอด

จากการศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะของทุกองค์การไม่ว่าจะดำเนินการด้วยวิธีการใด ต่างก็มุ่งหวังที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อพัฒนาบุคคลให้เข้าไปในแนวทางเดียวกับองค์การ แต่หลายองค์การจะพบว่าเป็นเรื่องยากเกินไปที่จะศึกษาและจัดทำ Competency Model ด้วยตนเอง เพราะต้องใช้ความละเอียดทุกขั้นตอน ทั้งจำนวนรหัสบอกระดับต่างๆ ที่มากมายของตำแหน่งงาน แผนก ฝ่าย และบัญชีรายชื่อความรู้ความสามารถ จึงเป็นปัญหาที่ตามมาหลังจากการจัดทำสมรรถนะ คือ การนำมาใช้งาน เนื่องจากข้อมูลไม่น่าเชื่อถือ และไม่สามารถนำมาใช้งานได้เหมาะสมในองค์การ นอกจากนั้นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำสมรรถนะมาใช้อาจเกิดขึ้นได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. องค์การไม่มีความพร้อมในการจัดทำสมรรถนะขึ้นมา ผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจความสำคัญของสมรรถนะ หรือไม่พร้อมจะสนับสนุนให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

2. บุคลากรขององค์การไม่มีความรู้ ความชำนาญในการจัดทำสมรรถนะ หรือต้องอาศัยความชำนาญของบริษัทที่ปรึกษามาช่วย ซึ่งอาจจะออกแบบสมรรถนะที่ไม่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติในงานแต่ละประเภท

3. งบประมาณไม่เพียงพอในการศึกษา จัดทำเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การ รวมทั้งการสนับสนุนการนำสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ

4. มีแต่การให้ข้อมูลให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ แต่เมื่อจะนำไปใช้ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้องค์การที่ทำเรื่องเหล่านี้รู้สึกถ้าพอเวลาผ่านไปก็จะมีเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาอีกก็เริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อีกครั้ง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้ารายงานการวิจัยที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ พบรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสมรรถนะ จำนวน 6 เรื่อง คือ

ปริญญา พิชญวิจิตร³⁷ ศึกษาเรื่อง “การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท บางจากปิโตรเลียมฯ จำนวน 51 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) ความหมายของวัดความสามารถที่ได้ของแต่ละส่วน ถึงแม้จะเป็นชื่อวัดความสามารถเดียวกัน แต่รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีวัดความสามารถมักจะต่างกันในแต่ละส่วน (2) วัดความสามารถที่ได้ไม่สอดคล้องและสนับสนุนต่อดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) มากเท่าที่ควร (3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องวัดความสามารถค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดแนวความคิดและมุมมองที่แตกต่างกันออกไปมาก ดังนั้น ขั้นตอนก่อนการปฏิบัติการณ์น่าจะมีการพัฒนาความรู้พื้นฐานในเรื่องวัดความสามารถให้กับพนักงานก่อน โดยได้เสนอแนวทางการนำแนวคิดของระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระยะแรก ควรนำไปประยุกต์ใช้ในงานควรเน้นด้านการพัฒนาเป็นหลัก

เนื่องจากประเด็นเรื่องวัดความสามารถเป็นเสมือนการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและรวดเร็วเกินไปก็อาจจะได้รับแรงต่อต้าน ได้เสนอขั้นตอนในการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ที่แบ่งได้เป็น 5 ระยะ โดยเริ่มต้นด้วยการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตัวบุคคลเป็นรายบุคคลว่ามีระดับของวัดความสามารถอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับวัดความสามารถที่ถูกเขียนไว้ ระยะที่ 2 นำผลการประเมินที่ได้ไปให้บุคลากรในองค์การใช้เป็นข้อมูลหลักในการวางแผนการพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ระยะที่ 3 การนำแผนการพัฒนาต่างๆ มาปฏิบัติใช้ต้องมีการวางแผนย่อยว่าจะมีลำดับในการปฏิบัติอย่างไรตามลำดับความสำคัญและเร่งด่วน ระยะที่ 4 การประเมินระดับของวัดความสามารถในแต่ละรายบุคคลอีกครั้งเพื่อเป็นการตรวจสอบว่า หลังจากที่ผ่านมาการพัฒนาตามแผนๆ ต่างๆ แล้ว ระยะ

³⁷ ปริญญา พิชญวิจิตร, “การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน),” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544), น. 104-110.

ที่ 5 ผลการประเมินที่ได้ไปให้บุคลากรในองค์กรใช้เป็นข้อมูลหลักในการวางแผนการพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) และพบปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ สมรรถนะ มาใช้ว่าเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารเกิดการยอมรับ (Buy-in) ในการนำระบบสมรรถนะ มาใช้ เกิดจากการมีกระบวนการหาขีดความสามารถที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายที่ชี้วัดผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน โดยการนำ คัดชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงาน (KPIs) มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการสร้างขีด ความสามารถขึ้นมา และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องขีดความสามารถ ก่อนข้างน้อย ทำให้เกิดแนวความคิดและมุมมองที่แตกต่างกันออกไปมาก ได้เสนอแนวทางเพื่อ การปรับปรุงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่ควรมองว่าขีดความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือทางการบริหารแบบโดด ๆ

วิริยา เนตรน้อย³⁸ ศึกษาเรื่อง “การนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร : ศึกษาเปรียบเทียบ สำนักงานศาลยุติธรรมและบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำ สมรรถนะสำนักงานศาลยุติธรรมได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการศึกษาเพื่อกำหนด สมรรถนะ ส่วนบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ ดำเนินการโดยจัดส่งพนักงานระดับบริหารของบริษัท ไปฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำสมรรถนะ และกลับมาดำเนินการจัดทำสมรรถนะ ให้กับบริษัททั้งสอง องค์กรมีความต่างกันในการนำสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ คือ สำนักงานศาล ยุติธรรมยังไม่ได้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีเพียงนำมาใช้พัฒนา ข้าราชการศาลยุติธรรมในการทำหลักสูตรฝึกอบรมเท่านั้น แต่บริษัทปูนซีเมนต์ไทยฯ ได้นำ สมรรถนะมาใช้อย่างชัดเจนและครอบคลุมการบริหารงานบุคคลทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ นำไปใช้ในกระบวนการสรรหาพนักงานใหม่ และการพัฒนาพนักงานให้เติบโตในสายงานอาชีพ

ส่วนปัญหาอุปสรรค สำนักงานศาลยุติธรรมมีอุปสรรคตั้งแต่ความพร้อมขององค์กร บุคลากร ตลอดจนงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ซึ่งแตกต่างจากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ที่อุปสรรค เหล่านี้ไม่เกิดขึ้น แต่จะมีปัญหาอยู่บ้างกับการมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรจนมีความรู้ความสามารถแล้ว บุคลากรเหล่านั้นก็ลาออก ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายไปเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้บริษัท ปูนซีเมนต์ ไทยฯ ยังมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ต้องเสียเวลาในการศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะ ใหม่ และการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานด้วย จึงมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงของ สำนักงานศาลยุติธรรมตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบติดตามผลการนำสมรรถนะมาใช้ และ สนับสนุนค่าใช้จ่ายอย่างเพียงพอ เพื่อให้การนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการศาล

³⁸ วิริยา เนตรน้อย, การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร, น. 57-58.

ยุติธรรมเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยสำหรับบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยฯ มีปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน ดังนั้นเพื่อรักษากองกำลังไว้ในองค์กรจึงควรจะสร้างให้เกิดการรื้อถอนการตั้งแต่ก่อนแรกเข้าทำงาน พร้อมกับการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานอยู่ในบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพราะเชื่อว่าถ้าพนักงานมีความรักองค์กรก็จะไม่ออกจากองค์กรไป

สมพร เพ็ญพูน³⁹ ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพสามิตต่อระบบการประเมินสมรรถนะต่อระบบการประเมินสมรรถนะและเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพสามิตต่อระบบการประเมินสมรรถนะ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8 และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สุราษฎร์ธานี จำนวน 75 คน ผลการศึกษาพบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 72.0 เป็นชาย อายุเฉลี่ย 44 ปี ร้อยละ 58.7 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหาร ร้อยละ 33.3 และเป็นข้าราชการระดับ 6 ร้อยละ 33.3 มีอายุราชการเฉลี่ย 21 ปี อัตราเงินเดือนเฉลี่ย 20,884.55 บาทต่อเดือน และร้อยละ 58.7 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพสามิตมีทัศนคติต่อระบบการประเมินสมรรถนะในระดับดี ทัศนคติด้านพฤติกรรมมีระดับคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับดี ในขณะที่ทัศนคติด้านความคิดเห็นมีระดับคะแนนต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง และเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพสามิตต่อระบบการประเมินสมรรถนะจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและการรับรู้ต่อระบบการประเมินสมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่มีผลกับระดับทัศนคติต่อระบบการประเมินสมรรถนะ ในขณะที่ความแตกต่างของระดับตำแหน่ง อายุราชการ อัตราเงินเดือน การได้รับการฝึกอบรม และการรับรู้ต่อระบบการประเมินสมรรถนะมีผลต่อระดับทัศนคติ

จกกลณี บัวทอง⁴⁰ ได้ศึกษาถึงการนำระบบประเมินสมรรถนะ (Competency) มาใช้กับมาตรการที่ 3 การพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อประสิทธิภาพระบบราชการ ได้สรุปผลการวิเคราะห์พร้อมกับเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการตามมาตรการที่ 3 ไว้ คือ หากมาตรการที่ 3 มี

³⁹ สมพร เพ็ญพูนและคณะ, “ทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพสามิตต่อระบบการประเมินสมรรถนะ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8 และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สุราษฎร์ธานี,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น.60-67.

⁴⁰ จกกลณี บัวทอง, เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งนักวิชาการสรรพสามิต 8 ว, 2547, น. 1-11.

วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาข้าราชการแล้วก็ไม่ควรกำหนดจำนวน (%) ข้าราชการที่เข้ามาตรการ เนื่องจากข้าราชการที่ประเมินแล้วอยู่ในลำดับที่ต้องจัด % ตามกำหนดอาจจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพคืออยู่แล้ว นอกจากนี้ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ก็จะมีแผนพัฒนาข้าราชการของหน่วยงานเป็นปกติอยู่แล้ว ประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินการสั้นเกินไปไม่สอดคล้องกับรอบการประเมินตามมาตรการซึ่งกำหนดให้ อ.ก.พ. พิจารณาผลการประเมินและแจ้งให้ข้าราชการทราบภายใน 30 กันยายน 2547 ของรอบการประเมิน 1 เมษายน – 30 กันยายน จึงต้องกำหนดระยะเวลาดำเนินการให้เหมาะสม เพื่อจะสามารถพิจารณากลับกรองได้อย่างถูกต้องและรอบคอบ โดยหากต้องการลดขนาดอัตรากำลังข้าราชการ ก็ควรใช้มาตรการทำนองเดียวกับมาตรการที่ 1 โดยอาจจะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขบางประการ เช่น จำนวนเท่าของเงินเดือนที่จะให้หรือการคงอัตรากำลังของคนที่ลาออกตามมาตรการไว้ในหน่วยงานได้ เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความรู้สึกดีให้ข้าราชการมากกว่าประการสำคัญความสำเร็จ

จากผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายอาจจะไม่ได้เกิดจากความสามารถของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จอาจจะเกิดจากปัจจัยภายนอกที่บุคคลไม่สามารถไปควบคุมสิ่งเหล่านั้นได้ แต่ว่าสิ่งเหล่านั้นช่วยเสริมให้บุคคลนั้นทำงานได้ดีขึ้น แล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องให้รางวัลกับความสำเร็จนั้นหรือไม่ ฉะนั้นจึงต้องมองทั้งด้านผลงานบวกกับสมรรถนะด้วย เพราะถ้าบุคคลนั้นมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานของเขาแล้ว ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็จะสามารถทำงานตรงนั้นให้มีผลงานออกมาได้ในระดับสูงและเป็นไปได้อย่างถาวร

พนิดา มหายศนันท์⁴¹ ได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตเรื่อง “การวิเคราะห์ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคทั้ง 7 แห่ง ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองเชียงใหม่ สำนักงานศาลปกครองพิษณุโลก สำนักงานศาลปกครองนครราชสีมา สำนักงานศาลปกครองขอนแก่น สำนักงานศาลปกครองนครศรีธรรมราช สำนักงานศาลปกครองสงขลา และสำนักงานศาลปกครองระยอง และ 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากประชากรและตัวอย่างจำนวน 332 คน จากข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคทั้ง 7 แห่ง

⁴¹ พนิดา มหายศนันท์, “การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค,” (การค้นคว้าแบบอิสระ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), น. 70.

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ และเห็นว่า การประเมินสมรรถนะไม่มีความสำคัญเนื่องจากไม่ทำให้ได้ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรตรงกับความเป็นจริงแต่ไปให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่า และการที่ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านสมรรถนะไม่เห็นความสำคัญของการประเมินบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้สูญเสียงบประมาณและไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างเต็มที่และไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ โดยมีข้อเสนอว่าควรนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ควรมีการทบทวนโครงสร้างระบบงานและตัวแบบสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกัน ร่วมกันอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเห็นว่าตัวแบบสมรรถนะหลักมีความแตกต่างกันในเรื่องของความเข้มข้นในแต่ละตัวแบบของสมรรถนะ และการกำหนดนิยามความหมายและคำอธิบายพฤติกรรมตัวอย่างในแต่ละระดับยังไม่ชัดเจนและไม่เป็นไปตามลำดับความยากง่าย ทำให้ได้ผลการประเมินสมรรถนะระดับบุคคลไม่ตรงกับความเป็นจริง

ชาญพล นิลประภาพร⁴² ศึกษาเรื่อง “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย” กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาหรือหน่วยงานใกล้เคียงที่มีหน้าที่ดังกล่าวในบริษัทที่จดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 86 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า (1) ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 28 ที่เหลืออยู่ในความดูแลของฝ่ายอื่น (2) แนวคิดเรื่องความสามารถถูกนำไปใช้มากที่สุดในการสรรหา คัดเลือก แต่เกี่ยวเนื่องกับการกำหนดค่าจ้าง/ค่าตอบแทนน้อยมาก (3) การแสดงบทบาทของ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ยังคงแสดงบทบาทเพียงการประสานงานวางแผนการฝึกอบรมประจำปี มีการทำงานด้านพัฒนาเครื่องมือที่มีอยู่และแสวงหาวิธีการใหม่ รวมถึงการค้นคว้า วิจัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตน้อยมาก (4) การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นต่องานทั้งสามระดับตำแหน่ง หมวดความสามารถด้านภาวะผู้นำสำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านวิเคราะห์ใช้ยากที่สุด และหมวด

⁴² ชาญพล นิลประภาพร, “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), น. 53-55.

ความสามารถด้านจัดการตนเองใช้มากที่สุด (4) การสร้างตัวแบบความสามารถแยกตามระดับตำแหน่ง หมวดความสามารถสำคัญต่องานในปัจจุบันมากที่สุดในตำแหน่งผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ปฏิบัติการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด คือ หมวดธุรกิจ สำหรับหมวดที่สำคัญต่องานในอนาคตมากที่สุด คือ หมวดภาวะผู้นำ (5) ปัจจัยที่เอื้อต่อการแนวคิดเรื่องความสามารถไปใช้ คือ การตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ระบบอาวุโสและทัศนคติ การสร้างระบบความสามารถภายในองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมความพร้อมโดยศึกษาจนเข้าใจระบบการพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถของพนักงานรู้ถึงความสามารถของตนเองพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการจัดทำเพิ่มความรู้ หรือคลังทักษะ ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการเป็นการนำไปใช้ โดยการใช้มาตรฐานความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลงาน