บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 การจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรมเรื่องสมรรถนะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 ประสิทธิผลขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสมรรถนะ (competency) คือ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นการวิเคราะห์งาน หรือที่เรียกว่า job analysis ที่เป็นกระบวนการที่ต้องระบุถึงงานที่จะต้องทำ และผลผลิตที่เกิดจากการการวิเคราะห์งาน นั่นก็คือ 1) job description หรือ ที่เรียกว่าใบกำหนดหน้าที่งาน หรือคำบรรยายลักษณะงาน หรือใบพรรณนาหน้าที่งานซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องทำงานอะไรบ้าง และ 2) job specification ที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการ ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในอดีตนั่นก็คือ การกำหนดเพียงแค่หน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตำแหน่งงานโดยมิได้มีการระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ(output/ result) ความสามารถ (competency) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ หรือพฤติกรรมในระหว่างการทำงาน (input, process) นั้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานด้วย ดังนั้นการที่จะรับรู้แต่เพียงว่าตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างไรบ้างนั้นไม่

เพียงพอแล้วในปัจจุบัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้นั่นก็คือ อะไรคือผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วย

สมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทและได้รับการกล่าวขานถึงเป็นอย่างมาก รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ปรับเปลี่ยนรูปโฉมใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้นโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีตกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถ (competency)

Traditional HR Management	Competency-Based HR Management
หลักการ (foundation)	
เน้นการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดใบกำหนดหน้าที่งาน งานอะไรบ้างที่จะต้องทำในตำแหน่งงานนั้น ๆโดยมิได้พูดถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ ซึ่งการวิเคราะห์งานการพัฒนา พนักงาน การประเมินผลงานและการให้รางวัลนั้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสรรหาคัดเลือก	เน้นไปที่พฤติกรรมหรือความสามารถของตำแหน่งงาน โดยการประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับความสามารถที่ตำแหน่งงานต้องการ การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นไปที่การคัดสรรคนที่มีความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสามารถนี้เองจะนำไปสู่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่หัวหน้างานต้องการ
บทบาทของงาน HR (role of HR function)	
งาน HR จะถูกมองว่าเป็นกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย นโยบายและกระบวนการที่ต้องถือปฏิบัติ	งาน HR จะถูกมองว่าเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานให้ตรงกับความสามารถที่กำหนด
การวางแผนงานด้าน HR (HR planning subsystem)	
- เน้นจำนวนพนักงาน (head count) และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น - คาดการณ์ว่าจำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงานที่จะมีในอนาคตควรจะไม่ต่างจากอดีตมากนัก	- เน้นการเพิ่มมูลค่างานให้กับองค์กรและการพัฒนาคนให้มีผลงานดีเลิศ - ควรมีการทบทวนจำนวนพนักงานที่ควรจะมีในอนาคต ไม่จำเป็นว่าจำนวนพนักงานในอนาคตต้องเท่ากับปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

Traditional HR Management	Competency-Based HR Management
การสรรหาคัดเลือกพนักงาน (employee recruitment and selection)	
- สรรหาคนจากแหล่งสรรหาทั้งภายในและภายนอก - หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน - ตั้งสมมุติฐานว่าการศึกษา ประสบการณ์และคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นจะเป็นปัจจัยที่มี ความสำคัญเท่าเทียมกับความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งงาน	- สรรหาคนจากแหล่งสรรหาเดิมที่ได้ผลมาแล้ว - หาผู้สมัครจากการพิจารณาถึงความสามารถของผู้สมัครกับความสามารถที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน - พยายามกำหนดพฤติกรรมของคนที่มีผลงานดีเลิศเพื่อเป็นแม่แบบในการสรรหาคนตามพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้
การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (employee training and development subsystem)	
- เน้นให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน - กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่เป็นระบบและชัดเจนเท่าที่ควร	- เน้นให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีผลงานที่ดีเลิศ - มีระบบการประเมินความสามารถของพนักงาน การติดตามผลการทำงานของพนักงานเป็นระยะ
ระบบการบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (performance management subsystem)	
- เน้นการรักษาต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้มีน้อยที่สุด - วัดผลจากงานที่ต้องปฏิบัติ โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน พยายามรักษาและจูงใจพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่งานที่กำหนดขึ้น	- เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานในอนาคต - วัดผลงานจากความสามารถ และผลงานที่เกิดขึ้นโดยการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงความสามารถที่ควรพัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นต่อไป

ที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548: 1-2)

จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่ความสามารถซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำ (lead indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (lag indicators) อีกทั้งการกำหนดความสามารถจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลซึ่งในอดีตจะมุ่งเน้นไปที่ปริมาณ (quantity) ของพนักงานที่มีในหน่วยงานมากกว่า

การเน้นที่คุณภาพ (quality) หรือประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นรูปแบบการวางแผนงานด้านบุคคลจึงเปลี่ยนรูปไปโดยจะมุ่งเน้นไปที่การพิจารณาถึงความสามารถของคนที่มีอยู่มากกว่า (competency-based HR planning) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากการวางแผนงานด้านบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถนั้นคือ

1. การเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ของคนมากขึ้นโดยเลือกสรรและพัฒนาคนเก่งที่มีฝีมือ (talent)

2. ทำให้องค์กรทราบว่าใครมีความสามารถและมีผลงานที่ดีโดยการวัดจากผลสำเร็จของงาน (result) ที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการวัดศักยภาพของพนักงานที่สามารถทำงานได้ต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การที่จะนำแนวคิดของความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลให้ประสบความสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกรอบหรือขั้นตอนในการวางแผนงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดแผนงานหลัก (master plan)

แผนงานหลักจะเป็นภาพรวมของการทำงานสูง (macro) ที่จะทำให้ทราบถึงกิจกรรมของงาน (project task) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมงานหลัก (resources)ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมงานหลัก (output/result) และเวลาที่ต้องทำให้เสร็จในแต่ละกิจกรรม (targeted completion date) ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลควรจะเป็นผู้ดำเนินการหลักในการจัดทำแผนงานหลักดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชุมชี้แจงให้กับผู้บริหารระดับสูง (senior management) ของหน่วยงาน

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลควรอธิบายเพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงแนวคิดในการวางแผนงานด้านบุคคล การกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคล รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆของแผนงานหลัก

ขั้นตอนที่ 3 การจัดประชุมชี้แจงให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

การนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและ

พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งหน่วยงานบุคคลจะต้องนัดประชุมกับบุคคลดังกล่าวเพื่อชี้แจงและอธิบายถึงแนวคิดในการวางแผนงานบุคคล การกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคล และรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนงานหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และผลสำเร็จขององค์กร

การระบุได้ถึงกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานด้านบุคคลจะต้องทราบและแจกแจงให้ได้ว่าอะไรเป็นความต้องการหรือเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรอยากจะให้เกิดขึ้น เพราะข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการกำหนดความสามารถเพื่อการวางแผนงานด้านบุคคลต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดงานและกิจกรรมในการทำงาน

ก่อนที่จะกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงงานหรือกิจกรรมของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้งานของตำแหน่งงานที่ระบุขึ้นมานี้จะต้องสนองตอบต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การระบุความสามารถ (competency) ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดความสามารถให้เหมาะสมสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ธุรกิจองค์กร ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานที่คาดหวังและกิจกรรมรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยทำให้สามารถระบุความสามารถได้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินความสามารถ (competency) ของพนักงานปัจจุบัน

ขั้นตอนนี้เป็นการนำความสามารถที่กำหนดขึ้นไปประเมินพนักงานแต่ละคนว่ามีความสามารถตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่และอยู่ในระดับไหน โดยการประเมินความสามารถของตำแหน่งงานและความสามารถที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 8 การทดลอง (pilot test) ในการวางแผนงานด้านบุคคลด้วยความสามารถ

เพื่อที่จะนำความสามารถไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุดควรจะมีการนำความสามารถไปทดลองใช้กับบางหน่วยงานก่อนตรวจสอบและประเมินดูว่าความสามารถที่นำไปใช้นั้นมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง จะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไรเพื่อให้การนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลนั้นประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การนำความสามารถไปใช้ในการวางแผนงานด้านบุคคลนั้นให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างระบบการวางแผนงานบุคคลในอดีตและการกำหนดแผนงานบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถอย่างถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะการบริหารงานบุคคลในองค์กรยุคปัจจุบันว่าการที่องค์กรต่าง ๆหันมาให้ความสำคัญต่อสมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเพราะสิ่งแวดล้อมทางการบริหารและธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมทุนการซื้อและควบกิจการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อระบบงาน ในขณะเดียวกันองค์กรในหลาย ๆ ประเทศก็กำลังให้ความสนใจต่อการสร้าง “คลังของผู้มีทักษะสมรรถนะสูง”(Pool of skilled talent) และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรระดับสากลและข้ามชาติมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเร่งดำเนินการพัฒนาผู้นำองค์กร สรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ในขณะเดียวกันต้องเร่งรัดดำเนินการเพิ่มผลิตภาพทรัพยากรบุคคล (workforce productivity) และจัดระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ก็ยังต้องพัฒนาบุคลากรทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นการย้ำความสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนี้ยังปรากฏด้วยว่าผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือเป็นการขยายและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรจากการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมเป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (strategic role) ดังจะเห็นได้จากหลายองค์กรมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรบุคคล (chief human resource officer) และให้อำนาจตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้บริหารหรือหน่วยงานหลัก (empower) รวมทั้งกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR decentralization) ให้สายงานหลักรับผิดชอบการใช้กำลังคนของตนเองมากขึ้น

โกวิท หาญณรงค์ (2548) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในสหัสวรรษใหม่ว่าจะต้องให้ความสนใจในหลายด้าน เช่น ต้องมีทักษะในการบริหารจูงใจคน ต้องสามารถวางแผนและจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคนได้โดยต้องคำนึงถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารเรื่องความสามารถหลักของวิชาชีพ บริหารทรัพยากรบุคคล (core competencies for HR professional) เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถที่พึงประสงค์ ดังนี้

1.1 ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจ

1.2 ต้องสามารถขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำในการปฏิรูปองค์กร (transformation)

1.3 ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม

1.4 ต้องสามารถทำทุกสิ่งที่ให้คำมั่นสัญญาไว้ (commitment) ไปสู่การกระทำให้เห็นจริงในภาคปฏิบัติ

2. การบริหารผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับธุรกิจ และมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน (HR performance driven corporate HR SCI: mission and KPI)

3. การค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นความสามารถใหม่ของงานบริหารทรัพยากรบุคคล (innovation competency) ซึ่งคนที่ทำงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีลักษณะสำคัญคือ

3.1 ต้องเป็นกลุ่มคนที่สามารถคิดนอกกรอบ (think out of the box) เช่น การคิดแบบบูรณาการหรือองค์รวม คิดสิ่งที่แตกต่างจากเดิม คิดสร้างสรรค์เป็นระบบ ประเมินผลสถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องฉับไว

3.2 ต้องเป็นคนที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา (open minded) เช่น มีพฤติกรรมที่ชอบแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังเหตุผลผู้อื่น

3.3 ต้องเป็นคนที่กล้าแสดงออก (assertive) เช่น กล้าแสดงความคิด พูดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างตรงไปตรงมาและมั่นใจ ปกป้องสิทธิของตนเองที่พึงกระทำ

3.4 ต้องเป็นคนกล้าเสี่ยง (risk taking) เช่น ชอบแสวงหาโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถประเมินผลจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ กล้าที่จะลงมือทำ ไม่กลัวล้มเหลว และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

3.5 ต้องเป็นคนสนใจใฝ่รู้ (eager to learn) เช่น แสดงความพร้อมและตั้งใจในการเรียนรู้ หาวิธีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ประยุกต์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์

4. การทบทวนระบบการประเมินผลงานให้เป็นที่ยอมรับ (performance review: HR tool, VP, merit) สิ่งที่ควรให้ความสำคัญในระบบการประเมินผลคือ การประเมินผลที่เป็นมากกว่า two-way communication โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน และพนักงานหรือผู้ถูกประเมิน จะต้องให้ความสนใจในวิธีการและขั้นตอนในการประเมิน ดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน (goal setting)

4.2 การระบุถึงความคาดหวังที่องค์กรต้องการจากพนักงาน (expectation)

4.3 การตกลง ยอมรับและให้คำมั่นสัญญา (commitment)

4.4 การประเมินผลและรับฟัง (feedback)

4.5 การให้คำปรึกษาหารือและการสอนแนะ (counseling and coaching)

5. การออกแบบและวางระบบโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสม (pay: broadband, pay plan design) หลักการคือ ถ้าเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดีสูงสุด (top performance) จะเทียบเคียงกับคู่แข่งในห้าลำดับสูงสุด (top five) พนักงานเก่าอาวุโสใช้หลักการของอายุงาน ค่าเฉลี่ยและพนักงานใหม่ ถ้าเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีสูงสุดให้ดูที่ความใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทน (available to pay)

6. การวางแผนการเติบโตตามสายอาชีพของบุคลากร (strength based career plan) ใช้หลักการของการบริหารจัดการบนพื้นฐานสมรรถนะ (competency based management) โดยการพัฒนาความสามารถของคน ค่าของคนอยู่ที่ผลสำเร็จของงานและเป็นที่ยอมรับจากผลงาน วิธีการกำหนดการวางแผนการเติบโตตามสายอาชีพของบุคลากรแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

6.1 challenging job คืองานที่ท้าทาย นำการเปลี่ยนแปลง

6.2 competent job คืองานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ใช้ความรู้จัดการ พัฒนาปรับปรุง

6.3 expert job คืองานที่รู้สึก รู้จริง เทคนิคระบบ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ

7. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไปสู่พนักงานทุกระดับ (empowerment: RC) การให้อำนาจพนักงานจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่

7.1 การออกแบบงานหรือองค์กร (organization and job redesign)

7.2 รูปแบบการสื่อสารในองค์กร (communication style)

7.3 การฝึก และพัฒนาคนให้มีทักษะการใช้อำนาจรับผิดชอบ (empowerment training and development)

7.4 การสร้างทีมงาน (team building – set value / set role)

8. การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (organization learning) จากข้อจำกัดในเรื่องการรับรู้ของคนที่ให้ความสำคัญน้อยมากในด้านการอ่าน วิธีการแก้ไขคือจัดให้พนักงานกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการอบรมและทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และช่วยสนับสนุนเรื่องการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องโดยเสนอแนะเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาคนในอนาคตว่า จะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และพฤติกรรม (behavior) ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และอุปนิสัย (trait) เพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตนเอง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป องค์กรทุกองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเจาะเข้าไปพัฒนาที่จิตใจของคนมากขึ้น องค์กรต้องหวังผลการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพราะถ้าเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาภายในจิตใจของคนแล้วการพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายนอกไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป แนวทางหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันคือ การพัฒนาตนเอง (self- development) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตของคนก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนาแบบนี้คือ ตัวพนักงาน และถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในชีวิตแล้วผู้ที่จะได้รับประโยชน์ลำดับต่อมาก็คือ องค์กรนั่นเอง

การพัฒนาตามแนวทางนี้จะเน้นการค้นหาตนเอง การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การกำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการจัดทำแผนการดำเนินชีวิตที่เป็นรูปธรรมนั่นหมายถึง สอนคนให้บริหารธุรกิจชีวิตของตนเองก่อน ซึ่งถ้าคนมีแผนการบริหารชีวิตที่ดีแล้ว คนเหล่านั้นย่อมสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายชีวิตเข้าสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กรได้โดยไม่ยาก นอกจากนี้ถ้าคนสามารถบริหารชีวิตตนเองได้ การบริหารคนบริหารงานก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป สิ่งสำคัญก็คือองค์กรต้องเปิดใจกว้างให้มากขึ้นอย่ามุ่งที่จะพัฒนาฝึกอบรมคนเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาชีวิตตนเองนั้นสิ่งที่องค์กรจะได้รับคือได้รับรู้ว่าคนแต่ละคนมีเป้าหมายในชีวิตอย่างไรมีอะไรบ้างที่องค์กรจะสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ถ้าพนักงานต้องการปิดบังไม่ให้องค์กรรู้ว่าตัวเองมีเป้าหมายในชีวิตของตัวเอง สิ่งนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในขณะเดียวกันองค์กรก็พยายามกีดกันคนที่มีเป้าหมายในชีวิตของตัวเองที่ชัดเจน ถ้าเป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรเสียหายสองต่อคือ นอกจากจะกีดกันคนที่มีแรงจูงใจในชีวิตแล้วยังเกิดความสูญเปล่าในการพัฒนาคนที่จงรักภักดีกับองค์กรแต่ขาดแรงจูงใจในชีวิต ทั้งนี้เพราะองค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าใครยังไม่มีแผนชีวิตหรือมีแต่ไม่รู้ที่จะออกไปจากองค์กร องค์กรมักจะมองว่าคน ๆ นั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าน่าจะดูแลรักษามากกว่าคนที่มีแผนชีวิตที่ชัดเจนซึ่งในความเป็นจริงการพัฒนาองค์กรไม่ได้อยู่ที่ว่าคน ๆ นั้นจะอยู่กับองค์กรนานหรือไม่แต่อยู่ที่ในระยะเวลาที่เขาอยู่กับองค์กรได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การพัฒนาคนแบบ inside out approach จึงเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายใน ซึ่งได้แก่ทัศนคติ แรงจูงใจ อุปนิสัย สู่การพัฒนาภายนอกคือ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม เพราะถ้าเราสามารถพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในใจของคนได้แล้วการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นอย่างแน่นอน “จิตใจ คือ จุดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนอย่างยั่งยืน” และยังได้เน้นถึงลักษณะขององค์กรที่ทำให้คนอยากทำงานด้วยควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ส่งเสริมพัฒนาและให้โอกาสบุคลากรในการคิดริเริ่มและทำกิจการส่วนตัวแต่ต้องมีการกำหนดเงื่อนไขให้รัดกุมเพื่อป้องกันความเสียหายในลักษณะที่เรียกว่า “ผลประโยชน์ขัดแย้กัน”

2. เป็นองค์กรที่สอนให้พนักงานคิดเหมือนผู้ประกอบการอย่าสอนลูกจ้างให้คิดเหมือนลูกจ้างทั่ว ๆไปเพราะถ้าคนในองค์กรนั้นคิดเหมือนลูกจ้าง สินค้า และบริการต่าง ๆ ก็จะออกมา

ไม่แตกต่างกับสิ่งที่เขาคิดและถ้าเขาคิดเหมือนเจ้าของกิจการได้ เขาจะได้ช่วยกันลดต้นทุนช่วยกันหาแนวทางปรับปรุงคุณภาพ

3. เป็นองค์กรที่ไม่เน้นว่าจะต้องอยู่นานหรือไม่นาน เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลของงานมากกว่าอายุงาน เพราะบางครั้งคนที่ทำงานเพียงระยะสั้น ๆ แต่สร้างผลกำไรแก่องค์กรมหาศาล

4. เป็นองค์กรที่จ่ายผลตอบแทนตามความต้องการของแต่ละคน คนทำงานอยากทำงานกับองค์กรที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลมากกว่าตอบสนองเหมือน ๆ กันทุกคน

5. เป็นองค์กรที่ให้อิสระในการคิดและการทำงานแก่คนทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรที่คนทำงานส่วนใหญ่อยากทำงานด้วยคือ องค์กรที่ให้อิสระในการทำงานเพราะคนได้ทำงานอย่างอิสระสามารถบริหารจัดการกับชีวิตของตัวเองได้มากกว่านั่นเอง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2548) ยังได้แนะนำแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ไว้อีกดังนี้

1. เชื่อมโยงงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่กลยุทธ์ขององค์กร (HRD strategy) ที่สำคัญคือ การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีแนวทาง และขั้นตอน ดังนี้

1.1 เข้าใจ และเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร (corporate goals)

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR vision and mission)

1.3 กำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR strategy)

1.4 กำหนดแผนงานโครงการของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR project)

1.5 กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (HR key performance indicator)

1.6 กำหนดแนวทางในการจัดทำรายงาน (HR report)

1.7 จัดทำแผนการดำเนินงาน (HR action plan)

2. กำหนดผลที่คาดหวังและตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจน (HRD measurement) ซึ่งการวัดผลงานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ประสิทธิภาพของงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD efficiency) หมายถึง การวัดว่าการบริหารงานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพหรือไม่

ระดับที่ 2 ประสิทธิผลของงาน (HRD effectiveness) หมายถึง การวัดว่าการที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหรือพัฒนาไปแล้ว บุคลากรได้เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดีขึ้นหรือไม่

ระดับที่ 3 ผลกระทบต่อองค์กร (Business Impacts) หมายถึง การตอบคำถามที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักจะถามคือ มีการพัฒนาและฝึกอบรมไปแล้วองค์กรได้อะไรบ้าง

ตอนที่ 2 การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

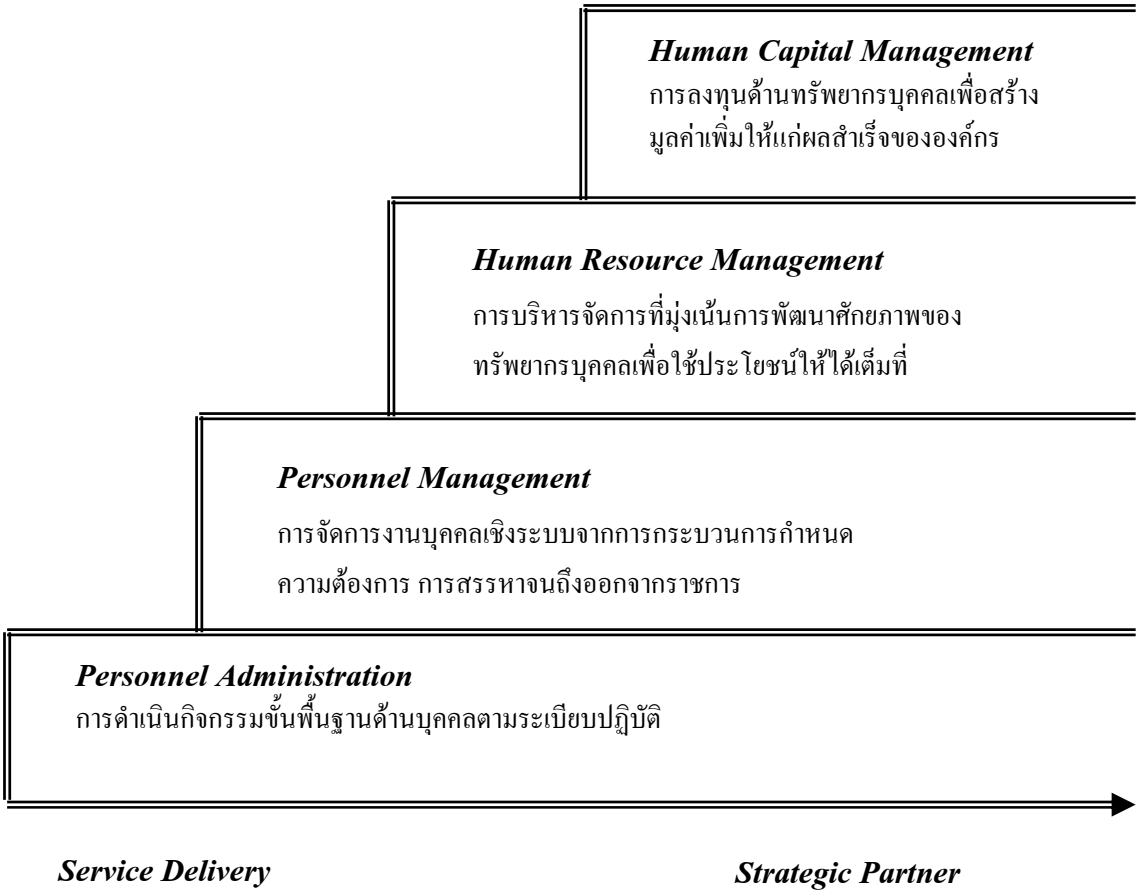
1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐเป็นไปตามกรอบ ดังนี้

1. หลักการบริหารทุนมนุษย์ องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร มีคำกล่าวว่า “people are our greatest assets” ซึ่งยืนยันได้

จากผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” และงานวิจัยของ Office of Personnel Management เมื่อปี 1999 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์กร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และให้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจ

จากการประชุมของสมาคม International Personnel Management Association (IPMA) ครั้งที่ 28 สาขา Human Resources เมื่อปี 2546 ได้มีการกล่าวถึงประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐที่เริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ จึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์ (strategic human capital management) ซึ่งองค์กรต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (2547: 7)

2. หลักการกระจายอำนาจ “let managers manage” การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/ กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (line managers) ตามหลัก let managers manage ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารของสายงานหลักต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปจากที่เคยเป็นในอดีตที่หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายเดียวที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ทำหน้าที่เชิงธุรการหรือตามกระบวนการบริหารงานบุคคลแต่เพียงเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในข้าราชการพลเรือนก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีการมอบ/ กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือนไปให้หัวหน้าส่วนราชการเพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการโดยการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการจะสนับสนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะผูกโยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ส่วนราชการจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

3. หลักคุณธรรม (merit principle) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม ดังนี้

3.1 การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด ต้องมีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอก

3.2 การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ

3.3 การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามค่างาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

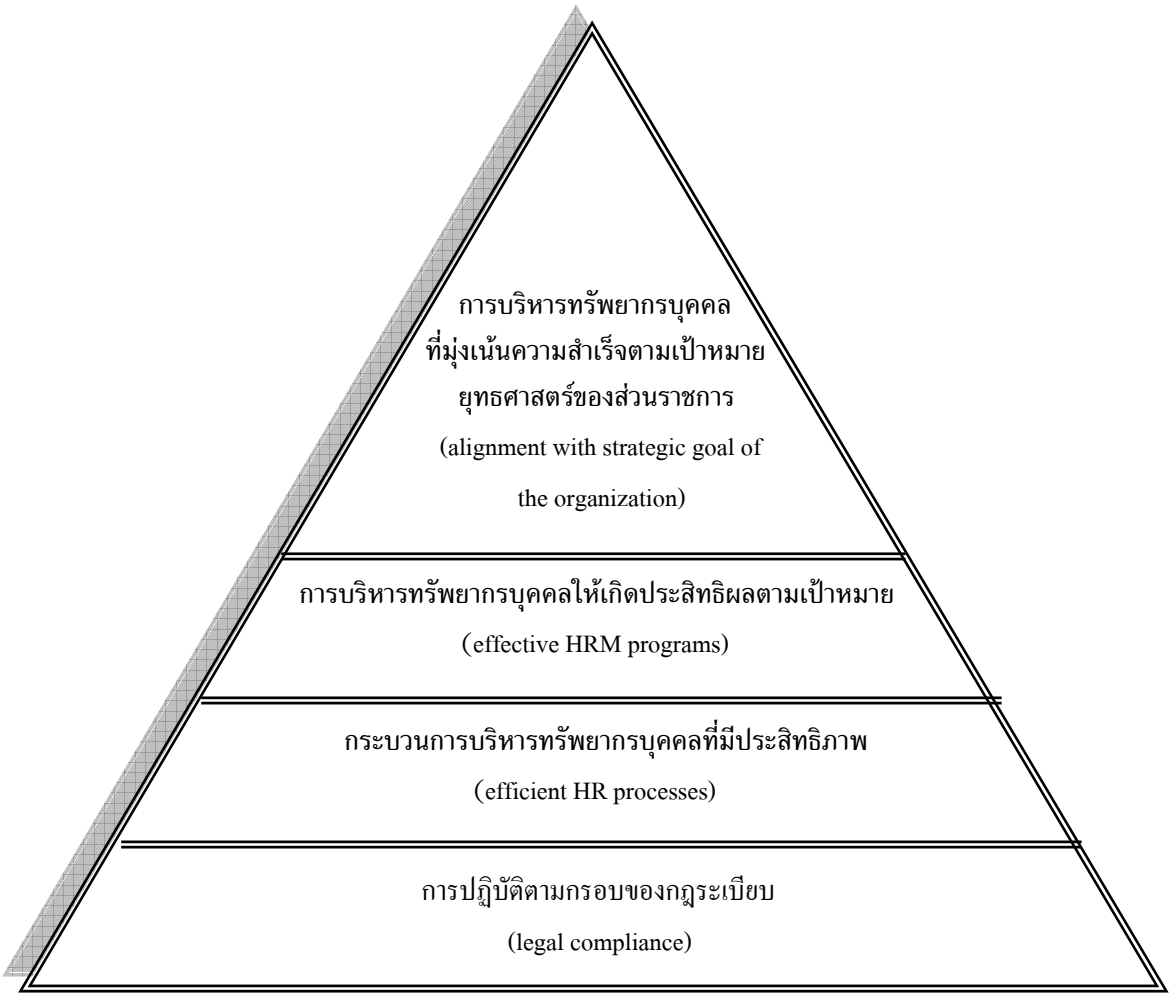
3.4 ความเป็นกลางทางการเมืองในระบบการเมืองแบบรัฐสภาและการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3.5 การตอบสนองความต้องการของประชาชนและนโยบายของรัฐบาล

หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและส่งเสริม รวมทั้งติดตามประเมินผลว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสนับสนุนหรือส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรมและมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

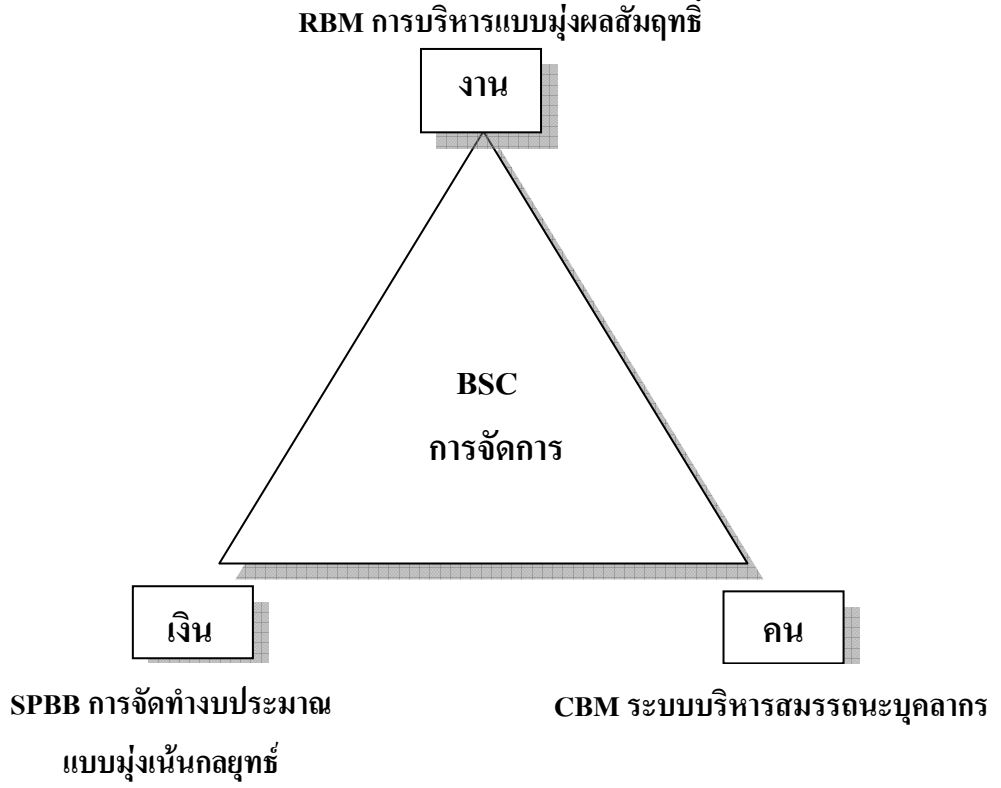
4. หลักความรับผิดชอบร่วม การมอบ/กระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลักรับผิดชอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและเป็นไปตามหลักคุณธรรมต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ในบทบาทความรับผิดชอบระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บริหารหน่วยงานหลักและฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

การรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างขึ้นมาความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลักและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิผลภายใต้กรอบของกฎหมายก็คือ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ลำดับขั้นของความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่มา: สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 11)

พิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง (2547) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานภาครัฐในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการจะเน้นการบริหารตามพันธกิจ (management by mission) และการบริหารด้วยสมรรถนะ (management by competency) และการบริหารงานด้วยตัวชี้วัดระดับบุคคล (individual KPIs) ทั้ง 3 เรื่องนี้ ทุกกระทรวง ทบวง กรม กองจะต้องวางระบบและใช้เป็นบรรทัดฐานทั้งระบบราชการโดยทุกส่วนราชการจะต้องบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยจะเป็นการบริหารจัดการตามพันธกิจไม่ใช่การบริหารจัดการตามงานนั่นหมายถึง การบริหารจัดการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ทั้งหมดจะถูกหยิบยกมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กรอบความคิดการบริหารราชการแนวใหม่ภายใต้แนวความคิดการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์
ที่มา: พิสัณห์ นุ่นเกลี้ยง (2547: 2)

ตามกรอบการปฏิรูประบบบริหารราชการดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนไป ของระบบบริหารราชการทั้งคน เงิน งานและระบบบริหารจัดการที่มิได้เป็น “การบริหารราชการตามหน้าที่” (function based) แต่จะเป็น “การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์” (result = output + outcome) ที่มิได้มุ่งเน้นกระบวนการแต่คำนึงถึงผลลัพธ์เป็นเป้าหมาย

ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการทั้งคน เงิน งานเปลี่ยนแปลงไปเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสมรรถนะ (competency based management: CBM) การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์ (strategic performance based budgeting: SPBB) และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management: RBM) เมื่อการบริหารเงินเปลี่ยนเพื่อไปสนับสนุนการบรรลุผลของงาน เพราะผลของงานเกิดจากผลสัมฤทธิ์ของระบบบริหาร ผลสัมฤทธิ์ หมายถึงระบบยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ งานเปลี่ยนเงินต้องเปลี่ยนตามเพื่อให้งานบรรลุผล โจทย์ใหญ่คือ “คน” ทำให้ต้องเกิดระบบที่เรียกว่า การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสมรรถนะ การบริหารเงินจะต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นการบริหารและพัฒนาคนจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะ ดังจะเห็นได้จากมาตรา 3/1 ในพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545) ที่บัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ดังนั้น “การบริหารราชการแนวใหม่” จะเป็นการบริหารจัดการทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (คน) งบประมาณ (เงิน) และงาน (วัสดุอุปกรณ์) เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์โดย ผลสัมฤทธิ์ (result) คือ วิสัยทัศน์ (vision) รวมกับ พันธกิจ (mission) เท่ากับ เป้าหมาย (goal) เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ balance scorecard (BSC) ทุกอย่างจะต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและสมดุลด้วยการวัดว่าการบริหารงานตามภารกิจของรัฐสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมวัดว่าเงินที่บริหารจัดการเกิดผลคุ้มค่าและที่สำคัญวัดว่าคนมีสมรรถนะที่ได้มาตรฐาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดนโยบายไว้ว่าการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในปัจจุบันไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางตามสายงานหลักในส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นการขยายและปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรซึ่งเป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์นั่นเอง เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการสามารถบริหาร “คน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการและสอดคล้องกับหลักคุณธรรม

ด้วย โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีทั้งจุดแข็งจุดอ่อน และมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จะต้องพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้วย ดังนั้นสมรรถนะและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไม่ต้องสงสัยและมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีมาตรฐาน

นอกจากนี้ยังระบุถึงนักวิชาการบางท่านได้แก่ Losey (1997 cited in Brewster, Farndale and Ommeren, 2000) ที่กล่าวยืนยันว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในสหรัฐอเมริกาที่ถือได้ว่าเป็นมืออาชีพเนื่องจากมีองค์ความรู้พื้นฐานที่สามารถสอน สามารถเรียนและทดสอบได้ (established body of knowledge that can be taught, learned and tested) ตลอดจนมีจรรยาบรรณให้ยึดถือปฏิบัติ (ethical code of conduct)

Ulrich and Eichinger (1998 cited in Brewster, Farndale and Ommeren 2000) เสนอว่า การจะพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การเป็นมืออาชีพอย่างเต็มรูปแบบจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบตามที่กำหนด ดังนี้

1. องค์ความรู้ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน (accepted and commonly known body of knowledge)

2. มาตรฐานของการเข้าสู่การเป็นมืออาชีพที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (common standard for entry)

3. มาตรฐานของผลงานอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน (common standard for performance)

4. มาตรฐานความประพฤติและจรรยาบรรณ (standard of conduct)

5. การมีแบบแผนการปฏิบัติที่ดี (sets of best practices)

6. การมีกลุ่มหรือชุมชนวิชาชีพที่มีเอกลักษณ์และจุดยืนของตนเอง (communities with strong identities and distinctiveness)

Ulrich และ Eichinger ยังมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลนอกจากจำเป็นต้องมีองค์ประกอบตามที่กล่าวแล้วยังจะต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ (training) มีการทดสอบ (testing) และการออกใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพ (certification) ดังนั้นหนทางของการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นมืออาชีพนั้นจึงขึ้นอยู่กับการกำหนดและการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในสหรัฐอเมริกาได้มีการดำเนินการไปแล้วตั้งแต่ทศวรรษที่ 90 เป็นต้นมา

นักวิชาการอีกคนหนึ่งคือ Gibb (1994 cited in Brewster, Farndale and Ommeren, 2000) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในอังกฤษจะเป็นมืออาชีพได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเป็นมืออาชีพกล่าวคือ คนที่จะปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม (qualified in order to practice) มีองค์ความรู้เฉพาะทาง (specific body of knowledge) และมีมาตรฐานความประพฤติและจรรยาบรรณให้ยึดถือปฏิบัติ (an ethical code of conduct) ซึ่งหากพิจารณาตามคำนิยามของ Gibb แล้วคงสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความเป็นมืออาชีพได้อย่างเต็มรูปแบบ แม้ว่าในหลาย ๆ ประเทศอาจจะกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดแต่ส่วนใหญ่ก็มิได้กำหนดไว้เป็นกฎหมายที่มีผลบังคับใช้

ขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการบางคนเห็นว่าไม่ควรเสียเวลาในการมาถกเถียงกันเรื่องความเป็นมืออาชีพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งWalker (1988 cited in Brewster, Farndale and Ommeren, 2000) เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเลิกนึกถึงความเป็นมืออาชีพของตนแต่ควรเน้นและตระหนักถึงบทบาทของตนว่ามีหน้าที่ในการช่วยสนับสนุนผู้บริหารขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องคน ขณะที่เขาก็เชื่อว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลพยายามผลักดันให้งานบุคคลมีความเป็นมืออาชีพมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 60 นั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ เพราะความเป็นมืออาชีพนั้นจะทำให้มองข้ามองค์ความรู้และทักษะหรือสมรรถนะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่แตกต่างจากองค์ความรู้เฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งท้ายที่สุดก็จะไม่ก่อให้เกิดผลงานที่เหนือกว่ามาตรฐาน (superior performance) ซึ่งความเห็นนี้ยังสอดคล้องกับผลการสำรวจในปี ค.ศ. 1997 ของสถาบันการบริหารงานบุคคลของนิวซีแลนด์ (Institute of Personnel Management) ที่ระบุว่าสิ่งสำคัญคือผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นต้องทำงานอย่างมืออาชีพกล่าวคือ จะต้องมีมาตรฐานของตนเอง (own standard) มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ (qualifications) และจรรยาบรรณ (ethics) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความมั่นใจที่จะยืนหยัดไม่ยอมทำ

ตามความต้องการของผู้บริหารองค์กรหากสิ่งนั้นไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล

นลิน ปึงพิพัฒน์ตระกูล (2546) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูงของสำนักงานศาลปกครองนครศรีธรรมราชโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลทั้งจากต่างประเทศและในประเทศ 2) นำกรอบแนวความคิดมากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ในระบบราชการไทย ผลการศึกษาสรุปว่าแนวทางการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถสูงในระบบราชการไทย รัฐควรมีบทบาทในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

1. การประกันความยุติธรรมทางสังคม การจัดระเบียบสังคม การกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐาน และการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ

2. การระดมการสนับสนุนจากในประเทศและต่างประเทศในเรื่องการระดมทรัพยากรในรูปของภาษีอากรและการประสานความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

3. การวิเคราะห์ภาพรวม การวางแผนแบบแนะแนวและการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ในระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูง ในระบบราชการไทยจะต้องมีบทบาท ทักษะและบุคลิกลักษณะสรุปได้ดังนี้ คือ

1. บทบาทของการบริหารในอนาคต

1.1ให้ความสำคัญในการวางแผน และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์
1.2 ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
1.3 ให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้นำมากกว่าบทบาทการบริหาร
1.4 ให้ความสำคัญกับการบริหารแนวราบ ลดลำดับขั้นการบังคับบัญชา

2. ทักษะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต

2.1 ให้ความสนใจและมองภาพรวมสภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจได้
2.2 สามารถในการบริหารงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2.3 สามารถในการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆที่ดีขึ้นกว่าเดิม
2.4 สามารถในการบริหาร และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนา
2.5 สามารถในการบริหารบุคคลที่มีความแตกต่างกัน
2.6 สามารถในการเปลี่ยนค่านิยม และความคาดหวังของบุคคล

3. บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต

3.1 มีความตั้งใจแน่วแน่
3.2 สามารถในการเรียนรู้บุคคลที่เป็นฝ่ายตรงข้าม
3.3 สามารถในการหยิบฉวยโอกาสที่ผ่านมา
3.4 สามารถในการประสานความแตกต่างของบุคคล
3.5 มีความกล้าเสี่ยงในระดับหนึ่ง
3.6 มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคล
3.7 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
3.8 มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าความต้องการรางวัล
3.9 มีการจัดระบบการดำเนินชีวิตได้ดี
3.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษาที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่สำคัญนั้นก็คือ ครู ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัว มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น “ครู” จึงมีความหมายเป็นเช่นเดียวกับคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์”

การพัฒนาครูในสถานศึกษานั้น Ubben *et al*.(2001); Owen (2001); Sayfarth (1999); Hoy and Miskel (2001); Sergiovanni *et al*.(1999); Razik and Swanson (2001) และนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาอีกหลายท่านให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (organizational context) นั่นคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นเช่นไรก็ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามสภาพที่ต้องการนั้น ดังนั้นหากย้อนกลับไปพิจารณาถึงความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คาดจะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา การพัฒนาครูก็คงจะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการบริหารจากกระบวนทัศน์เก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่ รับรู้และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกระบวนทัศน์และการก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนทัศน์ใหม่จึงจะทำให้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการ

ในการพัฒนาครูในสถานศึกษานั้น Ubben *et al*. (2001) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในความต้องการของทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลด้วย ทั้งนี้เนื่องจากครูจะมีระดับความพร้อมหรือความมีวุฒิภาวะและมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นการมีทัศนะต่อกลุ่มครูว่าเป็น “ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” (adult learners) จึงจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วย ได้แก่ 1) ผู้ใหญ่ต้องการโอกาสในการกำหนดแผนงาน และรูปแบบในการพัฒนาการเรียนรู้ของพวกเขาด้วยตนเอง 2) สิ่งที่พัฒนาควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขา 3) ควรเน้นปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่าเน้นเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง และ 4) ประสบการณ์ในอดีตอาจนำมาใช้ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างขึ้นใหม่ได้ เป็นต้น สิ่งนี้จะทำให้การพัฒนาครูนั้นเป็นไปอย่างได้ผล

มิติที่สำคัญในการพัฒนาครูในสถานศึกษา คือ การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) ซึ่งเป็นเรื่องของการทำบางอย่างเพื่อให้ครูได้รับเนื้อหา (content) มากขึ้น และให้มีศักยภาพ (potential) สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้นซึ่งในระยะปัจจุบันกระบวนทัศน์การพัฒนาวิชาชีพที่ให้ความสำคัญกันมาก คือ (Ubben *et al*., 2001)

1. กระบวนทัศน์ที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียน (results – driven education)

2. กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

3. กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการเป็นผู้กระทำ (active) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวครูด้วยตนเอง (constructivism) แทนที่การเป็นผู้ถูกกระทำ (passive) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่น

นอกจากกระบวนทัศน์ที่เป็นจุดเน้นสามประการนั้นแล้ว ยังมีกระบวนทัศน์ย่อยอื่นอีกหลายประการ ซึ่ง Ubben and others (2001)ได้แสดงตารางเปรียบเทียบให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (paradigm shift) เหล่านั้นไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์การพัฒนาวิชาชีพครู

จาก ⟶	เป็น
การพัฒนารายบุคคล	การพัฒนารายบุคคล และทั้งองค์กร
ยึดหลักการ District เป็นศูนย์กลาง	ยึดหลักการ School เป็นศูนย์กลาง
มุ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วน ๆแยกกัน	มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโรงเรียน
เน้นความต้องการของครู	เน้นความต้องการและผลการเรียนรู้ของนักเรียน
รับการฝึกอบรมจากภายนอก	ใช้รูปแบบที่หลากหลาย
จัดโดยแผนกใดแผนกหนึ่ง	จัดโดยผู้บริหาร และครูแกนนำทั้งหมด
ถ่ายทอดความรู้ทักษะโดยผู้เชี่ยวชาญ	เรียนรู้ด้วยตนเองจากกระบวนการเรียนการสอน
เน้นทักษะการสอนทั่วไป	เน้นทั้งการสอนทั่วไป และทักษะเฉพาะ
“ทำเพื่อทำ” ขึ้นอยู่กับแหล่งการเงิน	“สำนึกแห่งตน” เป็นการเรียนรู้อยู่เสมอ

ที่มา: วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 191)

Sergiovanni (2001) ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ที่ฝ่ายต่าง ๆ ต่างมีความเห็นสอดคล้องต้องกันในปัจจุบันนี้ว่า การเรียนรู้ของครู (teacher learning) เป็นหัวใจสำคัญของความพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษาดังตัวอย่างผลการวิจัยของ David and Shields (1999 cited in Sergiovanni, 2001) ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนนั้นประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และปรับปรุงคุณภาพการสอน

2. การมีกรอบความคิดในการพัฒนาครูใหม่ว่าให้มองเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวันของครูเอง

3. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้นควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

จากผลการวิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า แม้แต่สถานศึกษาที่มีการบริหารแบบยึดถือมาตรฐานเชิงระบบ (systematic standard-based reform) ก็ยังประสบผลสำเร็จได้น้อยกว่าสถานศึกษาที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ Viadero (1999); Peterson, McCarthey and Elmore (1996) cited in Sergiovanni (2001) ที่พบว่า การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้นแม้ว่าโรงเรียนจะจัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ก็ไม่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับการตัดสินใจของตัวครูเองว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญ อะไรจำเป็นอะไรไม่จำเป็น จากผลการวิจัยดังกล่าวสิ่งสำคัญอยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ 1) นิยามของคำว่าการเรียนการสอนที่ดี 2) การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่ดี 3) การจัดสภาพโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ที่ดี และ 4) การจัดโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ หรือเป็นแหล่งของการเสาะแสวงที่ดี ซึ่งหากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่าผู้เรียนไม่ใช่นักบริโภค (consumers) แต่จะเป็นนักสร้างความรู้ (constructor) เมื่อเป็นเช่นนี้ กรอบความคิดของผู้บริหารก็จะถูกชี้นำไปในทิศทางที่ว่า การเรียนการสอนแบบที่เน้นการบริโภค (consumption) เน้นการท่องจำ (memorization) และเน้นการเลียนแบบ (replication) ไม่สามารถจะนำมาใช้ได้และเมื่อนั้นผู้บริหารก็จะตระหนักได้ว่าการที่จะช่วยเหลือครูให้เกิดการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดใหม่นั้นจะอาศัยการฝึกอบรม (training) แต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ไม่ได้ แต่จะต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) และเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง (renewal strategies) ให้มากขึ้น หากเห็นว่าการเรียนการสอนเป็นไปเพื่อความเข้าใจเป็นไปเพื่อพัฒนาระบบการคิดและเป็นไปเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ก็อาจให้ความสำคัญกับวิธีการฝึกอบรมน้อยลงแล้วให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาตนเองมากขึ้น สำหรับการพัฒนาครู 3 รูปแบบนี้ Sergiovanni (2001) ได้อธิบายและเปรียบเทียบให้เห็นดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบยุทธศาสตร์การพัฒนาครูด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาตนเอง

การฝึกอบรม	การพัฒนาวิชาชีพ	การพัฒนาตนเอง
ข้อตกลง		
ความรู้มีอิทธิพลเหนือครูจึงเป็นสิ่งที่จะบอกว่าครูจะต้องทำอะไร การสอนเป็นเพียงงานและครูเป็นผู้ปฏิบัติการสอน การฝึกเป็นทักษะที่สำคัญ	ครูมีอิทธิพลเหนือความรู้ ความรู้เป็นกรอบแนวคิดช่วยการตัดสินใจ การสอนเป็นวิชาชีพ ครูคือผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาเพื่อความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญ	ความรู้มีอยู่ในตัวครูแล้ว ความรู้จึงเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่เชื่อมโยงกับเพื่อนครูหรือบุคคลอื่น การสอนเป็นอาชีพ (Calling) ครูเป็นลูกจ้างพัฒนาตน และวิชาชีพเป็นสำคัญ
บทบาท		
ครูเป็นผู้บริโภคความรู้ ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญ	ครูเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ ผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงาน	ครูเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อยู่ภายใน ผู้บริหารเป็นเพื่อน
การปฏิบัติ		
เน้นสมรรถภาพเชิงเทคนิค สร้างทักษะของครูเป็นรายบุคคลโดยการฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติโดยการวางแผนและการนำไปฝึกอบรม	เน้นศักยภาพเชิงคลินิก สร้างชุมชนวิชาชีพจากการแก้ปัญหาและสืบเสาะค้นหาโดยเน้นการสืบเสาะค้นหา การแก้ปัญหาและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	เน้นศักยภาพส่วนบุคคล และวิพากษ์ สร้างชุมชนแห่งการดูแลจากการมีข้อมูลย้อนกลับ การสนทนา และการอภิปราย

ที่มา: Sergiovanni (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544: 194)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) กล่าวโดยสรุปจากกรอบความคิดของการพัฒนาครูได้แสดงให้เห็นว่า หากพิจารณาในแง่ที่เป็นแนวคิด (concept) ผู้บริหารจะต้องมุ่งการเน้นการพัฒนาครู และการใช้ครูให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนหากพิจารณาในแง่ที่เป็นกระบวนการ (process) ผู้บริหารจะต้องกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา หากบริบทของสถานศึกษาคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูคงจะต้องให้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ที่คาดว่าจะส่งผลต่อบริบทขององค์กรในลักษณะอื่น ๆ ด้วย กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาครูในปัจจุบันคือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียน

เป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร วิธีการสอนหรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และมุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับ หรือผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกแบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก ดังนั้นสภาพของสังคมครูตามกรอบแนวคิดนี้จะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยภาพรวมในที่สุด

ตอนที่ 3 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2539) ให้ความหมายของสมรรถนะ เช่นเดียวกับคำว่า สามารถ

สมรรถนะ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า competency หรือ competence (Crowther, 1995) และวิทย์ เที่ยงบูรณธรรม (2541) ให้ความหมายคำว่า competency หรือ competence คือ ความสามารถเช่นเดียวกัน

Boyatzis (1982 อ้างใน สีมา สีมานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มีคุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

McClelland (1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้คำจำกัดความ สมรรถนะ (competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สมรรถนะ (competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้

ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ self-concept คือ ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “soft skills”

นอกจากนี้ McClelland ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ

2. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (self-concept) เช่น self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

Mirabile (1995 อ้างใน สีมา สีมานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

Ledford. (1995 Cited in Heneman and Ledford Jr., 1998) ได้นิยามสมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ นอกจากนี้ ยังมีลักษณะอื่น ๆที่ประกอบเป็นสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจ ทัศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง

Kirschner, Vilsterm, Hummel and Wigman (1997) ได้ให้นิยาม สมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้และทักษะทั้งปวงที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบท หรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งซึ่งในการที่จะกระทำให้ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้นต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้น สมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชั่นของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) นั่นคือ

C = f (K, Sk, S)

Parry (1998) ได้ให้นิยามสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยการผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klemp (1999 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิผลหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

Shermon (2000) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้งสองประการข้างต้น Shermon ยึดถือ สมรรถนะในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะสมรรถนะในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

Whiddett and Hollyforde (2003 อ้างใน สีมา สีมานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมซึ่งบุคคลแสดงออกเมื่อได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แปลชื่อเรียกของ competency ว่า “ความสามารถ, ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ” และสรุปความหมายของ competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทัศนคติ (attitude) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสังเกตเห็นได้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) อธิบายความหมายของ competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึง ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (how)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (what)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ competency นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

จิรประภา อัครบวร (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก (core competency) ในบริบทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

สมรรถนะหลักขององค์กร (organizational core competency) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (employee core competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการซึ่งสมรรถนะหลักของบุคลากรนี้ มักถูกกำหนดจากสมรรถนะหลักขององค์กร (organizational core competency) ตัวอย่างเช่น องค์กรมีสมรรถนะหลัก (core competency) คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ควรเป็นคือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้น สมรรถนะหลักจึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้อธิบายความหมายของ สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ”

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปความหมายของ สมรรถนะ (competency) คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้นหากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า สมรรถนะ ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น การกำหนด

สมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สำนักงานศาลปกครอง (2548 อ้างใน จรัมพร ประถมบูรณ์, 2548) ได้สรุปความหมายสมรรถนะ (competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤตินิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย (2548) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นคำที่เราคุ้นเคยมานานมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า competency หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์การทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม

2. ประเภท ความสำคัญ และประโยชน์ของสมรรถนะ

สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์ (2546 อ้างใน จรัมพร ประถมบูรณ์. 2548) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPis) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมาย KPis แล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก personal competency ว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ห้ามเลียนแบบ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆพนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3.3.3 ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ดังนี้

3.3.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

3.3.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

3.4.1 ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

3.4.2 ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.5.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.5.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

3.6.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทน

ที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

3.6.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่า ส่วนประกอบของสมรรถนะก็คือ สิ่งที่เราได้ยินได้เห็น และคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ พฤติกรรม ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย เพียงแต่คำว่าสมรรถนะจะช่วยจัดระบบของสิ่งต่าง ๆดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่โดดเด่นขึ้นมาหลังจากมีคำว่าสมรรถนะคือ การนำเอาสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) มีความคิดเห็นสอดคล้องโดยได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำไปใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทบทุกกระบวนการ หลักสำคัญคือ ต้องให้คนที่มีสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัด หรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายาก แต่บางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (person – job fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะกับงานที่ถูกต้อง (put the right man on the right job) การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลดีมิได้อยู่ที่ความแม่นยำในการกำหนดจำนวนบุคลากร หากแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อที่จะเตรียมการให้องค์กรมีบุคลากรที่ต้องมีศักยภาพ มีสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรโดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (strategic partner) เมื่อองค์กรมีทิศทางเคลื่อนที่ทางกลยุทธ์ไปในทางใดควรที่จะมีคนที่มีสมรรถนะสอดคล้องส่งเสริมองค์กรในการแข่งขันได้

2. การตีค่างาน และการบริหารค่าจ้างเงินเดือน (job evaluation and wage and salary administration) สามารถใช้ในการตีค่างานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาสมรรถนะมาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่างาน (compensable factor) ในการตีค่างานโดยวิธีต่าง ๆ ส่วน

การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การจ่ายต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 หลักใหญ่ คือ 1) การจ่ายตามตำแหน่งบทบาท (pay for job / role) โดยต้องมีการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนว่าสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในตำแหน่งงานเดียวกันได้หรือไม่ด้วย 2) การจ่ายตามผลงาน (pay for results) หากมีผลงานดีก็ควรจะได้มาก ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำให้ได้ดีด้วย 3) การจ่ายตามสมรรถนะ (pay for competence)เป็นการจ่ายตามสมรรถนะและศักยภาพของคนแต่ละคน คนที่มีศักยภาพและได้ใช้สมรรถนะนั้น ๆ ในการทำงานต่าง ๆ ให้องค์กรมากก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก

3. การสรรหา และการคัดเลือก (recruitment and selection) ในการสรรหาหากมีการสรรหาภายในก็ควรจะมีการวัดสมรรถนะของพนักงานที่จะได้รับการสรรหา ว่ามีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาหรือไม่ และในการคัดเลือกพนักงานใหม่ก็เป็นการสมควรที่จะเลือกพนักงานให้ตรงกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

4. การฝึกอบรม และพัฒนา (training and development) ได้เสนอว่า องค์กรควรมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน การที่องค์กรได้มีการประเมินพนักงานจากสมรรถนะโดยมีการวัดในการคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือวัดกับพนักงานในองค์กรที่มีอยู่ เช่นการใช้ศูนย์ประเมินเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์เปรียบเทียบ(Benchmark) ที่พนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมีสมรรถนะใดบ้าง เรียกว่า เป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) จะช่วยให้องค์กรทราบความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (training need analysis) ได้เป็นอย่างดี สามารถออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด ขณะเดียวกันหากทราบสมรรถนะที่ต้องการจะพัฒนา เมื่อมีการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นก่อนพัฒนาและหลังการพัฒนาก็จะทำให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยแค่ไหน อันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมที่ดีวิธีการหนึ่ง คือ ใช้ randomized pre test – post test control group design นั่นเอง

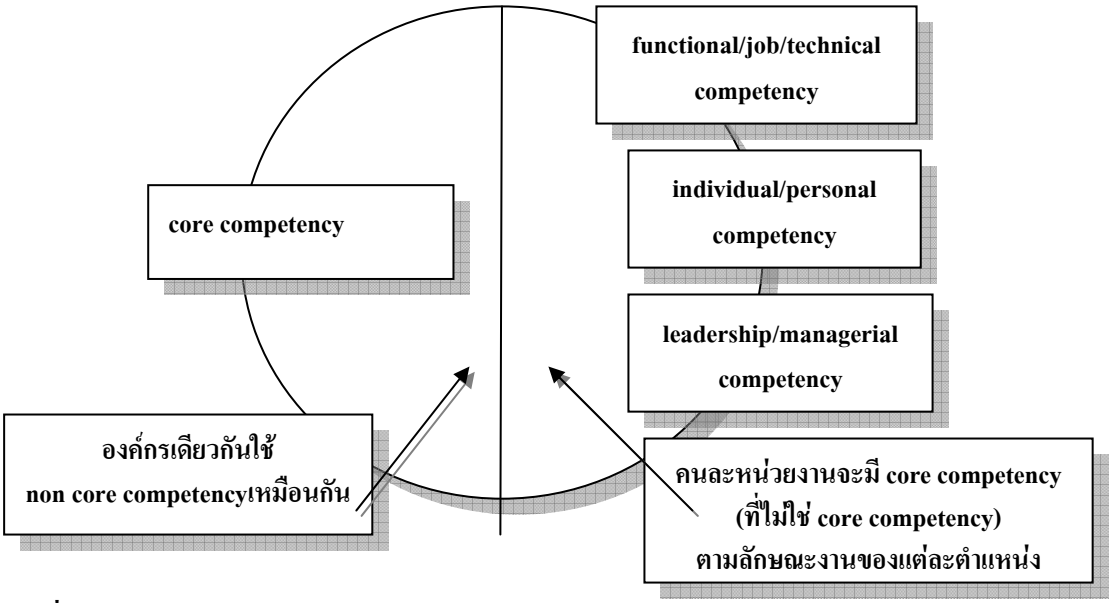
5. การวางแผนสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) การที่คนเข้ามาในองค์กร ต้องการความเติบโต ก้าวหน้าในสายงาน หากองค์กรมีการวางเส้นทางอาชีพ องค์กรต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางที่คนแต่ละคนจะก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้น ตนเองต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคนให้เติบโตกันได้อย่างไร และคนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) ในการบริหารผล

การปฏิบัติงาน ต้องมี 3 ส่วนหลักสำคัญคือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (performance planning) การโค้ชและจัดการผลการปฏิบัติงาน (Coach / Manage performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ตั้งแต่ขั้นตอนแรก การวางแผนการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน ควรวางแผนคนให้เหมาะกับงานและความสามารถหรือสมรรถนะที่แต่ละคนมี แต่ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ส่วนในระหว่างการทำงาน หากคนมีสมรรถนะไม่พอก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา มีการจัดการช่วยเหลือให้คนมีสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาประกอบด้วยว่าคน ๆ นั้นได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะในการทำงานมากน้อยแค่ไหน นอกจากจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังนั้นในการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงต้องใช้สมรรถนะให้เหมาะสมในทุกขั้นตอน

7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (rotation, promotion and termination) เนื่องจากองค์กรต้องการใช้คนให้เหมาะกับงาน ดังนั้นหากทราบสมรรถนะของแต่ละคนและแต่ละตำแหน่งได้ก็ย่อมจะช่วยให้การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้รวมถึงการเลิกจ้างหากคน ๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอ และสมรรถนะนั้น ๆ ไม่อาจพัฒนาได้ แต่โดยหลักแล้วแนวความคิดของสมรรถนะจะพัฒนาคนไปตามสมรรถนะให้คนได้ทำงานตามสมรรถนะของตน

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ประเภทของสมรรถนะ (competency model)
ที่มา: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 30)

1. core competency หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่าย หรือแผนกใด) จะต้องมี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า คุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักนี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้วคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักตัวนี้ก็คือ ส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ corporate culture นั่นเอง

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่คุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักหรือ non core competency โดยสมรรถนะในส่วนที่ไม่ใช่คุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักนี้จะเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งได้แก่ functional/job/technical competency, individual/personal competency, leadership/managerial competency

บรรจบ กิมเกถนอม (2548) ได้อธิบายถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรว่าสมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก สรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพบุคลากรที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง

1.1 เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

1.2 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว

1.3 สามารถวัดผลได้ชัดเจน

2. ผู้อำนวยการ

2.1 ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (competency) ที่ต้องการในฝ่ายตน

2.2 ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

3. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1 ภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร

3.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น

4. พนักงาน

4.1 ระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน

4.2 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.3 มีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะ ความสามารถได้อย่างชัดเจน

สำนักงานศาลปกครอง (2548 อ้างใน จรัมพร ประถมบูรณ์. 2548) ได้แบ่งสมรรถนะไว้เช่นเดียวกันโดยแบ่งสมรรถนะความสามารถของสำนักงานศาลปกครองออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะของสำนักงาน (organization competencies) เป็นความสามารถที่สำนักงานศาลปกครองจะต้องเป็น ต้องมีและต้องทำ คือ เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (core competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเองเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครองซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร

3. สมรรถนะในงาน (functional competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานพนักงานคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

Ulrich *et al.*(1995 cited in Brewster, Farndale and Ommeren, 2000)ได้ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพราะเห็นว่าหากองค์กรจะคงขีดความสามารถในการแข่งขันได้ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะต้องสอดคล้องทันเวลากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงกระแสโลกาภิวัฒน์ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ความคาดหวังของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นักวิชาการคณะนี้ยังเห็นว่าเกือบทุกองค์กรให้น้ำหนักต่อสมรรถนะทั้ง 3 ประการข้างต้น โดยเรียงลำดับความสำคัญคล้าย ๆกัน กล่าวคือ องค์กรในสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญต่อเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก ร้อยละ 41 ตามด้วยอันดับสองคือ ความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 22 และอันดับสามคือ ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร ร้อยละ 17 นอกจากนี้ยังเห็นพ้องกันอีกว่าน้ำหนักหรือความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวนั้น ยังขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่งานที่รับผิดชอบ (job role) ด้วย กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหรือระดับที่ต่างกันมักจะต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกันด้วย แม้ตำราทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจะกล่าวถึงบทบาทต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้หลายบทบาท แต่นักวิชาการที่อธิบายตัวแบบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (personnel management models) ได้อย่างเข้าใจง่าย คือ Tyson and Fell ได้เปรียบเทียบงานทรัพยากรบุคคลกับอาชีพงานวิศวกรรม โดยเสนอว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลมี 3 ตัวแบบ/บทบาท คือ

1. บทบาท “คนงาน” (clerk of works) เน้นงานปฏิบัติหรืองานประจำวันที่หน่วยงานการบุคคลต้องดำเนินการ (day-to-day operations) โดยมักจะเป็นงานสนับสนุนหรืองานธุรการ (support or administrative HR practitioner’s role)

2. บทบาท “ผู้จัดการเรื่องสัญญา” (contracts managers) คือ ผู้เชี่ยวชาญที่สร้างความมั่นใจว่านโยบายและกระบวนการทุกอย่างตลอดจนความสัมพันธ์ของหน่วยงานการบุคคลกับองค์กรนั้นได้รับการดูแลอย่างสมบูรณ์แบบและบรรลุผล บทบาทนี้คือ บทบาทของมืออาชีพ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (professional or specialist HR practitioners)

3. บทบาท “สถาปนิก” (architect) คือ การเป็นผู้ออกแบบและวางแผนในระยะยาวซึ่งทำหน้าที่ประสานกิจกรรมที่หลากหลายในหลายส่วนขององค์กรเปรียบได้กับบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร

การแยกแยะบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 รูปแบบยิ่งทำให้เห็นชัดว่าหากบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน สมรรถนะในการทำงานก็แตกต่างกันด้วย

3. การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะขององค์กรว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ในระดับองค์กรซึ่งสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าอะไรคือสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ สิ่งที่ลูกค้าเห็นว่ามีคุณค่า เช่น ความน่าเชื่อถือของตัวสินค้าหรือสิ่งที่เป็นความแตกต่างจากคู่แข่งขัน เช่น ความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือการกำหนดช่องทางที่นำไปสู่ตลาดใหม่ ๆเช่นการขยายธุรกิจ ตัวอย่างเช่นหากเป็นธุรกิจโทรคมนาคมที่ต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร หนึ่งในสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารองค์กรควรจะให้ความสำคัญคือ การพัฒนากลยุทธ์การติดตามเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารหรือหากเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นผู้นำด้านการให้บริการสมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งคือ การเป็นผู้นำด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าซึ่งควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ

ขั้นที่ 2 กำหนดสมรรถนะแรกเริ่ม (basal competency) ในระดับหน่วยงาน/แผนกงานซึ่งสมรรถนะแรกเริ่มเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาด้วยความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้บรรลุตามสมรรถนะของธุรกิจโทรคมนาคม หน่วยงาน/แผนกลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) ควรจะกำหนดความสามารถย่อย ๆด้วย

ขั้นที่ 3 กำหนดสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งซึ่งได้มาจากการพิจารณาสมรรถนะแรกเริ่มในระดับแผนกงานเป็นหลักและแยกออกมาเป็นสมรรถนะย่อย ๆ ในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ เป็นต้น เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานแต่ละคนตามความจำเป็นของคุณสมบัติตามภาระงาน

ขั้นที่ 4 จัดทำตารางกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงในรูปโครงร่างสมรรถนะ (competency profile) ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมีความสามารถหลักอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (job specification) ที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าความสามารถหลักที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น หากพบว่าพนักงานคนใดมีผลงานยังไม่ถึงระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็นในการบรรลุตามสมรรถนะหลักขององค์กร เมื่อเทียบกับความสามารถหลักที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงมีจึงจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานผู้นั้นต่อไป

จิรประภา อัครบวร (2547) ได้นำเสนอเรื่องที่มักเป็นหลุมพรางหรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ที่นำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1. การหาสมรรถนะ หากยึดตาม British approach สามารถกำหนดจากบุคลากรทั่ว ๆไปที่ทำงานเพราะเป็นการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรตามวิชาชีพที่ทำ แต่หากยึดตาม American approach การหาสมรรถนะต้องเป็นการหาจากบุคลากรที่ทำงานดีที่สุดในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อนำมาเป็นต้นแบบของการพัฒนาสมรรถนะของคนในตำแหน่งนั้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะตามแนว American นั้นเป็นการพัฒนาสมรรถนะตามบริบทของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะสมรรถนะที่ใช้ได้ดีกับการทำงานในองค์กรหรืองานในตำแหน่งหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้ในการทำงานกับอีกองค์กรหรือตำแหน่งงานอีกตำแหน่ง ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดสมรรถนะตามแนว American approach นี้ต้องทำการสังเกตและต้องทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน

ดีเด่นในตำแหน่งงานดังกล่าวจึงจะสามารถหาสมรรถนะในตำแหน่งงานในบริบทขององค์กรนั้นได้ ซึ่งต่างจากการกำหนดสมรรถนะตามแนว British approach ที่สามารถหาได้จากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

2. การกำหนดตัวแบบสมรรถนะ (competency model) เป็นการกำหนดกลุ่มสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง การกำหนดตัวแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามแต่บริบทขององค์กร เช่น บางองค์กรอาจมีเพียงสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ทุกคนพึงมีและสมรรถนะในงานเป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน โดยแต่ละองค์กรสามารถกำหนดตัวแบบสมรรถนะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงานในองค์กรนั้น ๆ เช่น โครงสร้างระบบพัฒนาบุคลากรของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์กำหนดตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน โดยแบ่งสมรรถนะในงานออกเป็น 2 ส่วน คือ professional competencyหรือ management competency และ technical competency เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่งจะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการกับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการแบ่งสมรรถนะในงานเป็น 2 ส่วนเช่นนี้จะทำให้การจัดวางโครงร่างสมรรถนะ (competency profile) ง่ายขึ้นและการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์บางกรณีมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น งานฝึกอบรม งานวางแผนสายอาชีพ การกำหนค่าตอบแทน การสรรหาคัดเลือก เป็นต้น เพราะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถให้ความสำคัญกับสมรรถนะสองกลุ่มนี้ต่างกันตามแต่กรณี ดังนั้นการกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดจะให้มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้น ๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

3. เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่ดีทั้งสิ้น การพิจารณาสมรรถนะแต่ละตัวจึงสามารถนำมากำหนดเป็นสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งได้เกือบทั้งสิ้น ในทางปฏิบัตินั้นการมีสมรรถนะมากจนเกินไปสิ่งที่เกิดขึ้นคือผู้ปฏิบัติอาจสูญเสียการให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เราต้องการให้เกิดขึ้นจริง ๆ หรือเป็นสมรรถนะที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จในงาน สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนมี การกำหนดว่าเรื่องใดควรเป็นสมรรถนะหลักนอกจากจะศึกษาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า วัฒนธรรมองค์กร สัมภาษณ์ผู้บริหารแล้ว การกำหนดสมรรถนะหลักควรพิจารณาถึงความขาดแคลนสมรรถนะตัวสำคัญด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่าง (gap analysis) เพื่อให้สมรรถนะที่ขาดนั้นได้รับการกำหนดเป็นสมรรถนะหลักในภาพรวมสมรรถนะทั้งหมดต่อ 1 ตำแหน่งไม่ควรเกิน 15 ตัว เพราะถ้าจำแนกสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะหลักแล้ว น่าจะมีประมาณ 5 – 6 ตัว ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 10 ตัว คือสมรรถนะในงาน (functional competency) ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น professional competency และ technical competency อีกอย่างละ 10 ตัว ทั้งนี้สมรรถนะที่กำหนดให้ยึดหลัก 20/80 คือ ให้มีสมรรถนะจำนวนน้อยแต่ให้

มีความสำคัญมากพอที่จะมีผลต่องานมากที่สุดสมรรถนะที่เป็นความรู้หรือความสามารถทั่ว ๆไป จะไม่ถูกนำมารวมในกรณีนี้

4. เมื่อกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงานเรียบร้อยแล้ว ในทางปฏิบัติได้เห็นมีผู้นำเอาสมรรถนะชุดเดียวกันนี้ไปใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์หลายด้านด้วยกัน เช่น ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ใช้ในการกำหนดกำลังคน ใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร หรืออาจนำไปใช้กับการกำหนดการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งการใช้สมรรถนะชุดเดียวกันนี้ในทุก ๆ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้การใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากการกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้งานแต่ละเรื่องนั้นมีจุดมุ่งหมายในการเอาไปใช้ที่แตกต่างกัน ความยากง่ายของระดับ หรือจำนวนสมรรถนะที่นำไปใช้งานก็ไม่น่าจะเป็นชุดเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ในทางปฏิบัติผู้ทำการสรรหาและคัดเลือกไม่อาจใช้เวลามากนักในการตัดสินใจเลือกผู้สมัคร ดังนั้นการใช้สมรรถนะในการสรรหาคัดเลือกควรเป็นการนำสมรรถนะที่มีความจำเป็นจริง ๆ และยากต่อการพัฒนามากำหนดเป็นสมรรถนะที่ผู้ทำการคัดเลือกจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ต้องยอมรับว่ามีสมรรถนะอยู่หลายตัวที่ยากต่อการพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม เช่น competency – risk taking, creative thinking, concern for accuracy เป็นต้น ดังนั้นผู้คัดเลือกต้องทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะเหล่านั้นอยู่แล้ว อาจด้วยวิธีการทำแบบทดสอบหรือวิธีการสัมภาษณ์แบบ competency – based interview ที่ใช้สถานการณ์ในอดีตมองพฤติกรรมในอนาคตหรือใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ behavioral evidence interview (BEI) ซึ่งใช้ในการมองภาวะในอดีตที่วิกฤตแล้ว บุคคลผู้นั้นจัดการหรือประพฤติตัวเช่นไร ซึ่งสมรรถนะชุดนี้จะต่างจากสมรรถนะเพื่อใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาที่ต้องครอบคลุมสมรรถนะจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม ดังนั้นจำนวนสมรรถนะจึงมากกว่าการสรรหาและคัดเลือก

5. การจ่ายค่าตอบแทนด้วยระบบสมรรถนะ (competency – based pay) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เห็นบางองค์กรลุกขึ้นมาจ่ายเพื่อสมรรถนะทั่วถึงกันหมด เช่น ประกาศให้พนักงานไปทำการทดสอบภาษาอังกฤษ ถ้าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทางองค์กรก็จะจ่ายให้กับสมรรถนะภาษาอังกฤษ ทั้งที่พนักงานบางตำแหน่งร้อยวันพันปีไม่เคยใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานเลย การจ่ายด้วยระบบสมรรถนะเช่นนี้เป็นความสูญเปล่าขององค์กร ยกเว้นกรณีที่องค์กรต้องการจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนพนักงาน การจ่ายบนพื้นฐานสมรรถนะนั้นควรเป็นการจ่ายตามสมรรถนะที่องค์กรมีความต้องการใช้ในช่วงเวลาหนึ่งที่จำเป็น เช่น การจ่ายให้บุคลากรในตำแหน่งนักบินของกองทัพอากาศซึ่งบุคลากรเหล่านี้สามารถที่จะขึ้นบินได้ทันทีเมื่อมีความต้องการ หรือจ่ายค่าความสามารถทางภาษาจีนให้กับเลขานุการที่ต้องติดต่องานในช่วงที่ผู้บริหารทำการขยายงานไปยัง

ประเทศจีน ในกรณีนี้หากองค์กรทำไม่สำเร็จก็สามารถยุติการจ่ายค่าสมรรถนะตัวนี้ได้ วิธีการเช่นนี้ทำให้การจ่ายผลตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริงและเกิดความเท่าเทียมกัน (fairness)

6. ในการประเมินสมรรถนะหลายองค์กรมีการปรับเปลี่ยนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนพฤติกรรมมาเรียกเป็นสมรรถนะแล้วแต่ทำการประเมินเหมือนเดิมคือ ให้ค่าคะแนนที่สูง เช่น 5 คือ ดีมาก เป็นค่าคะแนนที่ดีที่สุดที่ต้องการให้บุคลากรมีหรือเป็นทั้งที่การประเมินแบบสมรรถนะจะเป็นการเทียบกันกับโครงร่าง (profile) หรือกรอบของสมรรถนะที่ได้มีการกำหนดระดับสมรรถนะไว้ตั้งแต่ต้นอันเป็นการกำหนดระดับสมรรถนะจากความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้ลูกน้องของตนมี หรือเป็นดังเช่นคุณลักษณะที่กล่าวไว้ในสมรรถนะระดับนั้น ๆ หรือเป็นสมรรถนะที่กำหนดจากบุคลากรที่เป็นต้นแบบในตำแหน่งงานนั้น การประเมินในรูปแบบสมรรถนะเป็นการประเมินที่มิได้ต้องการให้ถึงระดับสูงสุดของตัวเลขใน rating scale เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคลระดับปฏิบัติการถูกกำหนดให้มีสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 2 ดังนั้นในการประเมินหากบุคคลผู้นั้นสามารถแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะในระดับดังกล่าวแล้วก็ต้องถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไม่ใช่ว่าได้สมรรถนะระดับ 2 แล้วจะส่งผลให้บุคคลอีกคนหนึ่งในตำแหน่งงานเดียวกันที่ประเมินสมรรถนะตัวเดียวกันได้ระดับ 3 ด้วยซึ่งในกรณีหลังนี้อาจพิจารณาได้ว่าบุคคลผู้นั้นพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะไปใช้ในองค์กรไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งมีวิธีการทำได้หลายวิธี คือ

วิธีแรกเป็นวิธีที่แพร่หลายที่ใช้หลักเหตุผลโดยที่จะพยายามใช้การแตกต่อ ส่งต่อ รับลูกลงมาเป็นชั้น ๆ (deployment) โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) กล่าวคือ จากพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรแตกต่อส่งลูกมาเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนี้ก็จะกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะมี 3 ระดับ คือ 1) corporate strategy 2) business unit strategy และ3) functional Strategy เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จและสามารถที่จะมีความ สามารถในการแข่งขัน องค์กรจะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กร (organizational core competencies) ซึ่งอาจจะมีอยู่แล้วหรือต้องกำหนด ต้องสร้างขึ้นหรือธำรงรักษาหรือสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่ง ๆ หลังจากนั้นก็ต้องแตกต่อส่งลูกมายังหน่วยงานทางธุรกิจ (business unit) ซึ่งแต่ละหน่วยต้องมีสมรรถนะของหน่วยงานทางธุรกิจนั้นที่ทำให้กลยุทธ์ของ

หน่วยงานทางธุรกิจ (business unit strategy) นั้นบรรลุได้ หลังจากนั้นก็จะแตกต่อส่งลูกจากสมรรถนะของหน่วยงานทางธุรกิจสู่สมรรถนะในงานของแต่ละ ส่วนงานขององค์กรท้ายที่สุด แตกต่อ ส่งลูกและประกบสมรรถนะ (competency mapping) จากสมรรถนะในงาน (functional competency) สู่สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) ของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจะประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร 2) สมรรถนะในงาน ซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในส่วนงานนั้น ๆ 3) สมรรถนะในบทบาทและหน้าที่ (role / job competency) อันเป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ได้ดี ทั้งนี้ที่สุดแล้วสมรรถนะหลักขององค์กรก็มาจากสมรรถนะของแต่ละบุคคล ซึ่งบางแห่งได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาผนวกกับ balanced scorecard และ key performance indicator ซึ่งเป็นแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ในการวัดผลงานไปพร้อมกัน

วิธีการที่สองเป็นวิธีการที่ McClelland ได้พัฒนามาในช่วงปี 1970 เรียกว่า job competency assessment methodology: JCA (อ้างถึงใน Spencer & Spencer, 1993) ซึ่งวิธีการดังกล่าวมีอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขาย ผลิตภาพ กำไร หรือ ข้อมูลอัตวิสัย อันได้แก่ การประเมินโดยหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

2. สุ่มตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ทำงานได้ดีมากกว่าปกติกับบุคคลที่ทำงานได้โดยเฉลี่ย

3. หลังจากนั้นนำมาเก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น behavioral event interview ซึ่งใช้การสัมภาษณ์วิธีการหนึ่งที่ McClelland ได้พัฒนาขึ้นเองอันจะช่วยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจแบบ 360 องศา ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ การสังเกต เป็นต้น

4. หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องทำและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

5. ต้องตรวจความตรงของตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ซึ่งอาจจะทำได้โดยวัดสมรรถนะนั้น ๆ มาโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้ศูนย์ประเมิน หาก

สมรรถนะนั้น ๆ สามารถจำแนกระหว่าง average performer กับ high performer ออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือสมรรถนะนั้น ๆ มีค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งไว้แต่แรก

6. การนำไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆอันได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีการที่สามคือ การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME: subject matter expert) อาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง วิธีการนี้เป็นวิธีที่การวิเคราะห์งานเองก็ใช้เช่นกันอาจใช้แบบประเมินหรือการสัมภาษณ์ร่วมกันก็สามารถทำได้ การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็นนี้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเดิมทีใช้สำหรับการวิจัยในอนาคต หลักสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการหาสมรรถนะคือ ต้องเกิดฉันทามติในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งค่าสถิติบางค่าสามารถที่จะเป็นดัชนีชี้วัดได้

วิธีการที่สี่คือ วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) ซึ่งอาจจะมาจากหลายที่มา เช่น

1. วารสารทางวิชาการ วารสารทางวิชาการทางจิตวิทยาจำนวนมากจะมีบทความ หรือรายงานการวิจัย ซึ่งพยายามที่จะทำนายผลการปฏิบัติงาน (performance) ของพนักงานหรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น จากการวิเคราะห์อภิมานพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีสติสำนึก (conscientiousness) มีความตรงเชิงพยากรณ์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกตำแหน่งงานและยังพบอีกว่าทักษะในการขาย แรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการรับรู้บทบาทของพนักงานขายสามารถทำนายยอดขายของพนักงานได้ดี

2. ฐานข้อมูลด้านอาชีพ ได้แก่ Dictionary of Occupational Titles ซึ่งจัดทำโดยกระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากในปัจจุบันงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีตำแหน่งงานเกิดขึ้นใหม่อย่างมากมายทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการจัดทำฐานข้อมูลในรูปสิ่งพิมพ์มาเป็นข้อมูลอิเลคทรอนิคส์แทนเรียกว่า เครือข่ายฐานข้อมูลอาชีพหรือ O*NET ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะอยู่มากมายแทบจะทุกตำแหน่งงานและยังมีรายละเอียดข้อมูลส่วนอื่น ๆ อีกมากมาย

3. หนังสือที่เกี่ยวกับสมรรถนะโดยตรง หนังสือเหล่านี้มักจะมีการทำพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) เอาไว้โดยจะมีการจัดกลุ่มของสมรรถนะเอาไว้ บ้างก็จัดตาม

ประเภทตัวแปรหรือประเภทของงาน ข้อมูลเหล่านี้ช่วยย่นระยะเวลาในการกำหนดสมรรถนะลงไปได้บ้างแต่การใช้ต้องใช้วิจารณญาณประกอบอย่างเหมาะสมเช่นกัน

4..ข้อมูลในองค์กรเอง เช่น แฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่ หากองค์กรมีการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ หรือมี KPI อยู่เดิมก็จะง่ายมากขึ้นโดยนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยย้อนรอยหลัง ก่อนอื่นองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจนเพื่อที่จะสามารถจำแนกแยกแยะได้ระหว่าง average performer กับ high performer ซึ่งหากตัวแปรใดที่สามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติประกอบกับการใช้หลักเหตุผลวิจารณญาณก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ หรืออาจจะดูจากค่าสหสัมพันธ์ก็น่าจะได้เช่นกัน วิธีนี้อาจจะช่วยยืนยันความตรงได้ดีกว่าวิธีการในกลุ่มวิธีการจากข้อมูลทุติยภูมิ

วิธีสุดท้ายที่จะนำเสนอคือ วิธีผสมผสาน (combined methods) ผู้อธิบายรายละเอียดนี้แนะนำว่าควรจะใช้วิธีหลายวิธีผสมผสานกัน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละวิธีมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป การจะได้มาซึ่งคุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ จะได้มาโดยวิธีการใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์งาน ผู้เชี่ยวชาญ การสังเกต การส่งลูกรับลูกต่อมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หรือความสามารถหลักขององค์กร การวิจัยการวิเคราะห์ผลอภิมาน การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีหรือหลักเหตุผล หรืออื่นใดก็ตาม หากคุณลักษณะของบุคคลดังกล่าวจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ก็น่าจะเป็นวิธีการหาสมรรถนะได้ดังนี้

ขั้นต้น อาจจะใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิเพราะจะเป็นการวิเคราะห์ขั้นต้นที่ดีประหยัดเวลาและไม่ต้องใช้คนมากนัก

ขั้นที่สอง ควรใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management approach) เพื่อให้สมรรถนะที่ได้มีการเชื่อมโยงและมีการวางแนวทาง (alignment) กับกลยุทธ์และธุรกิจ

ขั้นตอนที่สาม ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารรวมตัวกันเพื่อระดมสมองเพื่อลด หรือเพิ่มเติมสมรรถนะตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่สี่ ให้จัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะและอาจจะต้องมีการจับกลุ่ม จัดเรียงลำดับ กำหนดน้ำหนักของสมรรถนะต่าง ๆให้ลดจำนวนลงและคงเหลือแต่สมรรถนะที่สำคัญจริง ๆ

ขั้นตอนที่ห้า ให้ตรวจสอบความตรงร่วมสมัย (concurrent validity) ของสมรรถนะซึ่งเป็นการตรวจความตรงขั้นต้นโดยต้องมีการวัดตัวแปรเกณฑ์และต้องวัดสมรรถนะโดยวิธีการต่าง ๆกับพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร หากสมรรถนะนั้น ๆ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ หรือสามารถแยกคนที่ทำงานได้ดีกับคนที่ทำงานได้ธรรมดา ๆ ออกจากกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็น่าจะคงสมรรถนะนั้นไว้ใช้ต่อในองค์กรได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้วิธีการของ McBer จะใช้ behavioral event interview หรือจะใช้ศูนย์ประเมินหรือการประเมิน 360 องศาก็ได้ วิธีนี้ยังช่วยลดจำนวนสมรรถนะที่ไม่ค่อยดีออกไปได้ด้วย

ขั้นตอนที่หก ให้สร้างแบบทดสอบ/การประเมิน หรืออาจใช้ work sample หรือ un basket simulation ก็ได้ตามความเหมาะสมกับสมรรถนะที่ต้องการจะวัดการสร้างเครื่องมือเหล่านี้ใช้เงินความพยายาม ความรู้มาก หากมีขั้นตอนที่ห้าจะช่วยประหยัดไปมาก

ขั้นตอนที่เจ็ด นำสมรรถนะและการวัดสมรรถนะนั้น ๆ ไปประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในการคัดเลือกพนักงานเมื่อพนักงานทำงานผ่านไปสักระยะหนึ่งก็จะต้องมีการวัดตัวแปรเกณฑ์ ส่วนใหญ่มักจะเป็นผลการปฏิบัติงานและนำมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการวัดสมรรถนะในตอนแรกเพื่อพิจารณาดูความตรงเชิงพยากรณ์อันเป็นสิ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์กรปรารถนา

ขั้นตอนที่แปด ควรมีการทบทวนและคิดผลได้ในรูปของอรรถประโยชน์หรือตัวเงินที่ได้รับจากการใช้สมรรถนะหากไม่ได้ผลดี เช่น ขาดความตรงเชิงพยากรณ์ ก็น่าจะมีการปรับเปลี่ยนสมรรถนะได้ตามความเหมาะสมหรืออาจจะย้อนวนรอบกลับไปในขั้นตอนที่หนึ่ง

นอกจากนี้ ยังได้อธิบายถึงวิธีการหรือชนิดของเครื่องมือวัดที่สามารถนำมาใช้วัดสมรรถนะที่จะนำมาเสนอพอสังเขป ได้แก่

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (biographical data) ซึ่งน่าจะช่วยในการประเมินความรู้ ทักษะหรือความสามารถได้บ้างว่าคน ๆ นั้นเคยทำงานใดมาบ้าง

2. ระเบียนพนักงาน (employee record) หากองค์กรที่ดีจะมีการทำระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system) ซึ่งน่าจะได้รวมถึงคุณสมบัติบางประการ ประวัติการ

ทำงาน การลา การมาสาย การขาดงานจะช่วยชี้ลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างได้ ระเบียนพนักงานนี้อาจจะรวมถึงผลการปฏิบัติงานเข้าไปไว้ด้วยเช่นกัน

3. ผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) จะให้รายละเอียดมากพอสมควรหากองค์กรได้มีการสร้างแบบประเมินที่ดีเพียงพอและมีการประเมินในหลายด้าน ผลการปฏิบัติงานนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (task performance) และผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (contextual performance) อันได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ การมีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น การทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตน เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานในเนื้องานจะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้และความสามารถ ในขณะที่ผลปฏิบัติงานในเชิงบริบทจะสัมพันธ์กันกับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากฟังก์ชั่นของความรู้ ความสามารถคูณกันกับแรงจูงใจ หรือการทำงานไม่ได้ผลดีอาจไม่ได้หมายความว่าไร้ความรู้ความสามารถหากแต่อาจจะเกิดจากไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงาน

4. การสัมภาษณ์งาน (interview) จะให้ข้อมูลได้มากพอสมควรแต่ความตรงของการสัมภาษณ์จะมีปัจจัยที่มีผลอยู่หลายประการ เช่น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จะมีค่าความตรงดีกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์งานตามสถานการณ์ ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะตั้งสถานการณ์มาถามผู้รับการสัมภาษณ์ให้ผู้รับการสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้น ๆ การสัมภาษณ์งานตามสถานการณ์นี้มีความตรงที่ดีกว่าการสัมภาษณ์ที่สัมพันธ์กับงานซึ่งมักจะเป็นการสัมภาษณ์โดยฝ่ายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับงานและผู้สมัครและยังมีความตรงที่ดีกว่าการสัมภาษณ์เชิงจิตวิทยาซึ่งมักจะทำโดยนักจิตวิทยาเพื่อประเมินคุณลักษณะ (traits) บางประการ

5. ศูนย์ประเมิน (assessment center) เป็นการรวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายอย่างเข้าด้วยกันมักจะส่งผู้บริหารเข้าศูนย์ประเมินนี้ และมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทำร่วมกัน อาจจะรวมถึงการใช้การสนทนาแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่ม (leaderless group discussion) ด้วย

6. in basket simulation เป็นเทคนิคที่จำลองจากสถานการณ์ในชีวิตประจำวันของผู้จัดการจะมีงาน อันได้แก่ เอกสาร จดหมาย รายงานต่าง ๆ เสมือนหนึ่งงานจริงของผู้บริหาร แล้วให้ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ตามความคิดเห็น วิธีการนี้คล้ายกับการทำงานจริงแต่ค่อนข้างทำได้ยากแต่สามารถใช้วัดสมรรถนะสำหรับระดับผู้บริหารได้ค่อนข้างดี

7. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (personality inventory) แบบทดสอบค่านิยม (value survey) แบบสำรวจความสนใจ (interest inventory) แบบทดสอบกลุ่มนี้วัดบุคลิกภาพ ค่านิยม และความสนใจ เนื่องจากงานแต่ละอย่างต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน แต่ข้อที่แบบทดสอบเหล่านี้มักถูกโจมตีคือ การสามารถแสร้งตอบได้ง่าย แต่หากแบบทดสอบที่ออกแบบและสร้างมาดีพอก็จะมีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไว้เช่น การมี Lie Scale หรือ การวิเคราะห์สไตล์การตอบ เป็นต้น

8. แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (intelligence test) และความถนัด (aptitude test) จะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถต่าง ๆ ของมนุษย์ นักจิตวิทยาบางท่านเชื่อว่าความฉลาดของคนเรามีหลายอย่างแต่ละคนก็จะมีความฉลาดที่เด่นออกไปคนละด้าน และควรใช้ความฉลาดเหล่านั้นให้ถูกทางเหมาะสมกับตนและได้แสดงออกให้เต็มที่ กล่าวง่าย ๆ คือ ใช้คนให้ตรงตามสมรรถนะที่แต่ละคนมีนั่นเอง

9. 360 degree feedback ซึ่งบางท่านแปลว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน 360 องศาอันเป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ตนเอง เป็นต้น การประเมินสมรรถนะจากวิธีนี้อาจมีอคติความลำเอียงได้มากแต่น่าจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ดีอย่างหนึ่งเพราะจะครอบคลุมและมีมุมมองที่แตกต่างไป

10. การทดสอบความรู้ (knowledge test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ จะช่วยวัดสมรรถนะในส่วนของความรู้เป็นสำคัญ องค์กรพอจะสร้างเองได้ไม่ยากโดยให้บุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นจริง ๆ เป็นผู้ออกข้อสอบแต่หากจะเป็นข้อสอบมาตรฐานได้นั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

11. work sample คือ การสุ่มงานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ มีหน้าที่รับผิดชอบต้องทำมาให้ทำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ McClelland เองค่อนข้างจะสนับสนุนวิธีการนี้มีความตรงเชิงพยากรณ์ที่ค่อนข้างดี แต่มีข้อจำกัดบางประการอยู่บ้างกล่าวคือ การวัดแบบนี้ทำให้ไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวคน โดยเฉพาะถ้าหากว่างานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย การวัดจากวิธีการนี้อาจจะทำให้ได้คนที่ทำได้แต่งานในตำแหน่งนั้น แต่เมื่ออนาคต เทคโนโลยี หรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนคนที่ถูกคัดเลือกโดยวิธีการนี้อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนได้ทันเพราะเราวัดเพียงสิ่งที่เขาทำได้ในตำแหน่งงานนั้นแต่ไม่ได้คำนึงถึงอนาคตที่เขาจะมีสายงานอาชีพเติบโตต่อไปได้หรือปรับปรุงตนเองต่อไปได้

ทั้งหมดที่กล่าวมาไม่มีวิธีการใดวัดสมรรถนะได้ดีที่สุดบางวิธีมีข้อเด่นในการวัดสมรรถนะบางอย่างประหยัดใช้เวลาไม่มากสร้างได้โดยง่าย บางวิธีการใช้ต้องระวัง บางวิธีอาจจะไม่สามารถใช้กับพนักงานใหม่ได้ เป็นต้น หากองค์กรมีเงินทุนมีเวลามีทรัพยากรและมีบุคลากรเพียงพอ องค์กรน่าจะสามารถใช้หลายวิธีการร่วมกัน การวัดสมรรถนะให้ได้ครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการได้กำหนดไว้เราเรียกว่าทำแบบ converging operation คือ ใช้หลายวิธีร่วมกัน นั่นเอง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) ได้กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะในงาน (job competency) ไว้อีกดังนี้ คือ

คำว่า สมรรถนะหลักมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น คุณค่าองค์กร (core value) ปรัชญาองค์กร (corporate philosophy) ความเชื่อ (belief) ค่านิยมองค์กร (corporate value) และความชำนาญหลัก (core skills) การกำหนดสมรรถนะหลักในองค์กรหากจะว่ากันตามหลักการแล้วทุกคนในองค์กรน่าจะมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลัก แต่ในความเป็นจริงบางองค์กรเรื่องนี้ถูกกำหนดจากผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว แต่ถ้าจะให้ถูกต้องจริง ๆ ควรจะให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีจำนวนอยู่ระหว่าง 3 – 5 ตัว เพราะถ้ามีมากเกินไปก็ไม่เรียกว่า core (หลัก) และสมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่กำหนดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เป็นสมรรถนะหลักอย่างนี้คงจะใช้ไม่ได้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งการวิเคราะห์หาสมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 9 และรายละเอียดดังนี้

1. สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร ให้ออกแบบแบบสำรวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานว่าถ้าจะให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ท่านผู้บริหารแต่ละคนควรคิดว่าจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก เมื่อได้รับแบบสำรวจมาแล้วให้รวบรวมและสรุปออกมาเป็นโมเดลอาจจะสรุปให้เหลือเพียง 5 – 10 ตัว แล้วให้ส่งโมเดลที่ได้ไปให้ผู้บริหารลงความเห็นอีกครั้งว่าใน 5 – 10 ตัวนี้ตัวไหนสำคัญที่สุดตัวไหนสำคัญน้อยที่สุดโดยให้ผู้บริหารจัดลำดับตามความสำคัญแล้วนำกลับมาสรุปอีกครั้งพร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะแต่ละตัว

2. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักให้นำโมเดลที่ได้จากการสำรวจในรอบที่สองมาเข้าที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุปโดยใช้เป็นเวทีเปิดให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนโมเดลของสมรรถนะแต่ละตัว ซึ่งในการอภิปรายนี้อาจจะมีสมรรถนะที่ถูกตัดออกไปและอาจจะเป็นไปได้ที่อาจจะมีสมรรถนะบางตัวที่อาจจะเพิ่มเข้ามานอกเหนือจากโมเดลที่สำรวจมาแต่ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม เมื่อที่ประชุมได้

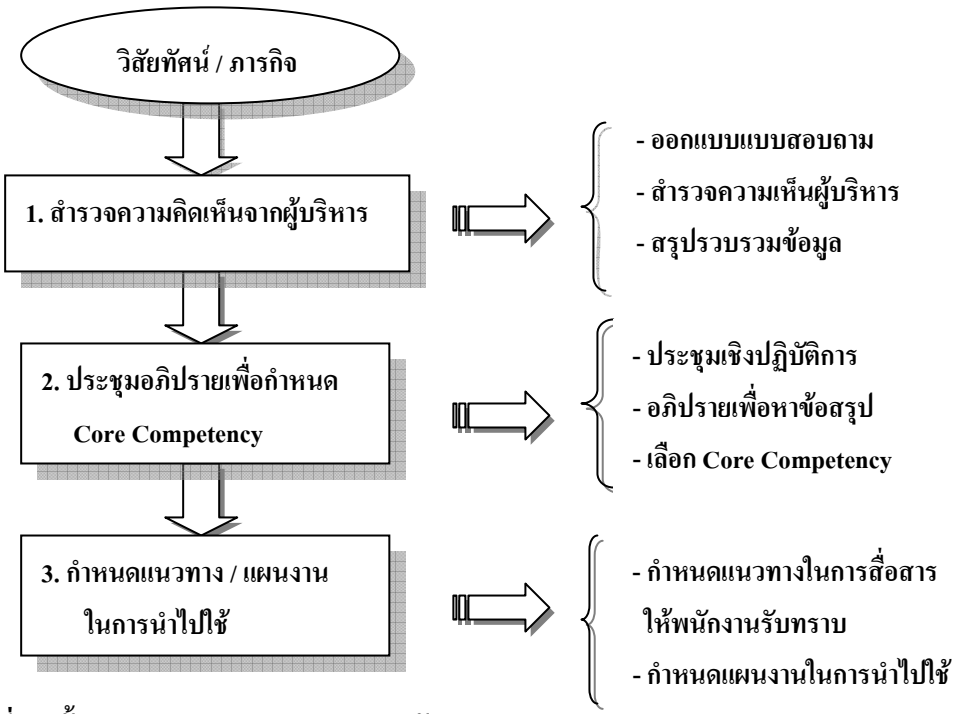
เลือกสมรรถนะหลักแล้วให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรด้วย

3. กำหนดแนวทาง/แผนงานการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักได้แล้วผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำสมรรถนะหลักนั้นไปดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบ และเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์กร และตัวพนักงานเอง

3.2 กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลักสู่การปฏิบัติ และสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เห็นเป็นรูปธรรม

3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่าง ๆ

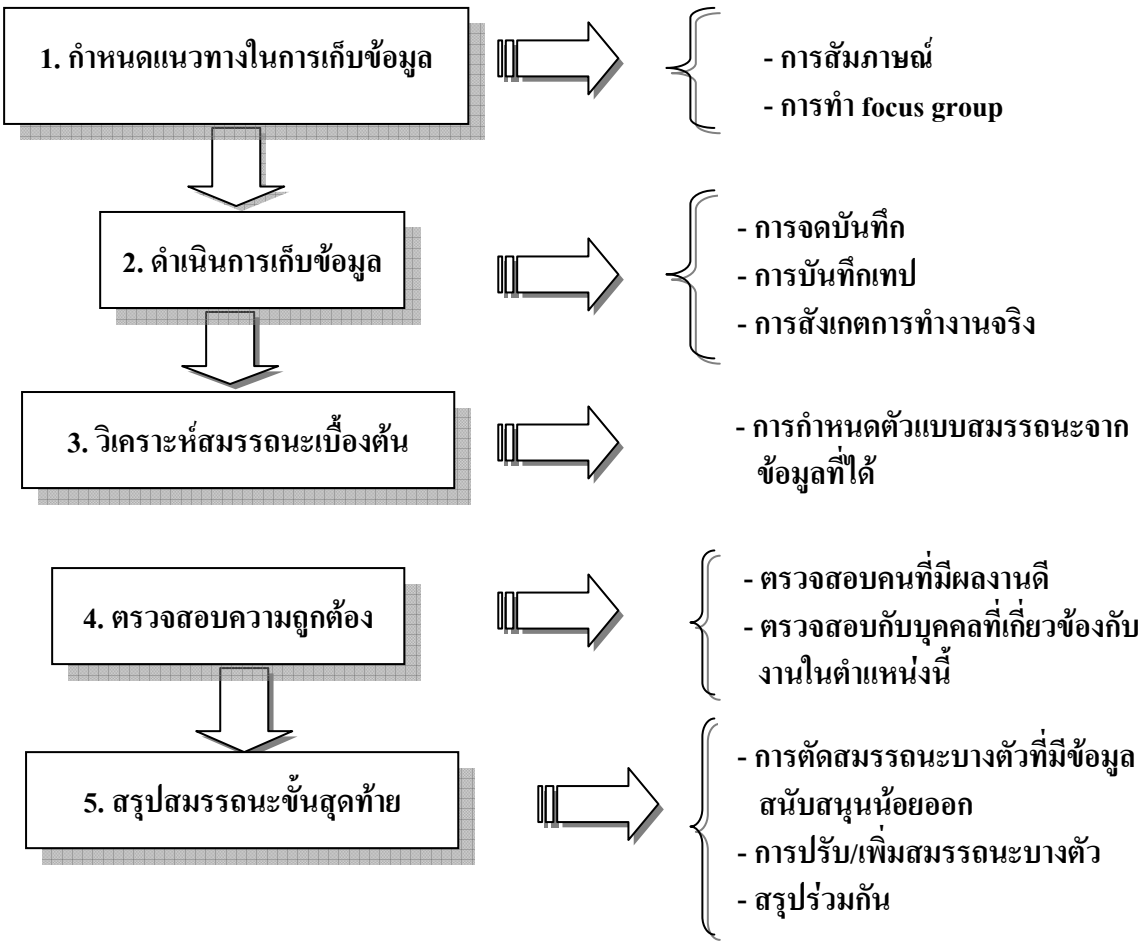


ภาพที่ 9 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency)

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548: 20)

สรุป การกำหนดและจัดทำสมรรถนะหลักนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรได้ว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะมีโอกาสสำเร็จมากยิ่งขึ้นเพราะสมรรถนะหลักจะกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมการแสดงออกของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นองค์กรใดที่ยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะหลักจึงควรกำหนดขึ้นมา องค์กรใดที่กำหนดขึ้นมาแล้วขอให้นำไปปฏิบัติให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

คำว่า job competency หรือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น สมรรถนะในสายงาน (functional competency)สมรรถนะทางเทคนิค (technical competency) สมรรถนะเฉพาะบทบาทหน้าที่ (role specific competency) ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (job skills) ซึ่งการวิเคราะห์หาสมรรถนะประจำตำแหน่งงานมี 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิเคราะห์สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (job competency)
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548: 29)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเลือกใช้ได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (one-by-one interview) อาจจะใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือการสัมภาษณ์แบบที่เห็นหน้ากันก็ได้

ข้อดี – ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่อึดอัดใจที่จะพูด
– สามารถเจาะลึกรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น
ข้อจำกัด – ใช้เวลามาก

2. การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (focus group) จำนวนคนสำหรับการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มควรอยู่ระหว่าง 5 – 9 คน เพราะถ้าน้อยเกินไปก็อาจจะเปิดโอกาสให้ใครบางคนมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม แต่ถ้าจำนวนคนมากเกินไปอาจจะทำให้แต่ละคนมีเวลาพูดน้อยได้ข้อมูลไม่เต็มที่

ข้อดี – ได้ข้อมูลที่เกิดจากความคิดเห็นร่วมของกลุ่มคน ซึ่งอาจจะหาไม่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล
– ใช้เวลาไม่มาก แต่ได้จำนวนคนมากกว่า
ข้อจำกัด – คนบางคนอาจจะไม่กล้าแสดงออกเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่ม หรืออาจจะมีบุคคลที่เขารู้สึกเกรงใจอยู่ในที่ประชุม
– บางครั้งอาจจะได้ข้อมูลที่เป็นกลาง ๆมากเกินไป เพราะเป็นความคิดเห็นของกลุ่มที่เกิดจากการประนีประนอมระหว่างบุคคลในกลุ่มเอง

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูลสามารถเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการ ดังนี้

1. การจดบันทึก ถือเป็นวิธีการที่สะดวกแต่อาจจะทำให้การเก็บข้อมูลไม่สมบูรณ์ถ้าผู้จดบันทึกจดไม่ละเอียด

2. การบันทึกเทป วิธีนี้จะทำให้ผู้เก็บข้อมูลเกิดความสะดวกมากยิ่งขึ้นไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกไม่ขัดจังหวะในการสัมภาษณ์ แต่อาจจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กังวลและแสดงความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สมรรถนะเบื้องต้น เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาสมรรถนะเบื้องต้นโดยวิธีการวิเคราะห์เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นสมรรถนะนั้นสามารถทำได้ 2 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 แทรกสมรรถนะลงในข้อมูล

แบบที่ 2 กำหนดสมรรถนะก่อนแล้วหาข้อมูลสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าตัวแบบสมรรถนะ (competency model) เบื้องต้นที่กำหนดขึ้นมานั้นมีความถูกต้องแม่นยำ จึงต้องมีการตรวจสอบอีกครั้งโดยวิธีการตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. ตรวจสอบกับผู้ดำรงตำแหน่งที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐานในกรณีที่มีผู้ดำรงตำแหน่งหลายคนหมายถึง การนำเอาตัวแบบที่ได้ไปตรวจสอบดูว่าตรงกับสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งที่มีผลงานดีหรือไม่ หรือถ้าจะให้มั่นใจมากยิ่งขึ้นอาจจะมีการตรวจสอบความแตกต่างของสมรรถนะระหว่างผู้ที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (high performer) กับผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน (standard) ว่าทั้งสองกลุ่มนี้มีสมรรถนะตัวไหนบ้างที่แตกต่างกันโดยเฉพาะสมรรถนะที่ผู้มีผลงานระดับสูงกว่ามาตรฐานมีและผู้มีผลงานระดับมาตรฐานไม่มี

2. ตรวจสอบกับผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งเพื่อให้มีความถูกต้องตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้นจึงควรนำเอาตัวแบบสมรรถนะเบื้องต้นไปให้ผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นเรื่องสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปสมรรถนะขั้นสุดท้าย เมื่อได้นำเอาตัวแบบสมรรถนะไปผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องแล้วให้ปรับปรุงตัวแบบสมรรถนะที่ได้มา อาจจะมีการตัดสมรรถนะบางตัวออกหรืออาจจะมีการเพิ่มเติมสมรรถนะบางตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้องตามวิธีการต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ยังได้กล่าวถึงการหาสมรรถนะหลัก (core competency) ในองค์กรตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้นำองค์กรต้องเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมิใช่ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่เพียงฝ่ายเดียว เพื่อกำหนดนโยบายแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ขอความร่วมมือ มีการสื่อสารถึงพนักงานในองค์กรทุกระดับ ตลอดจนตัดสินใจในเรื่องที่มีประเด็นติดขัดที่สำคัญ ๆ เพื่อแสดงให้ทุกคนเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เรื่องนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก

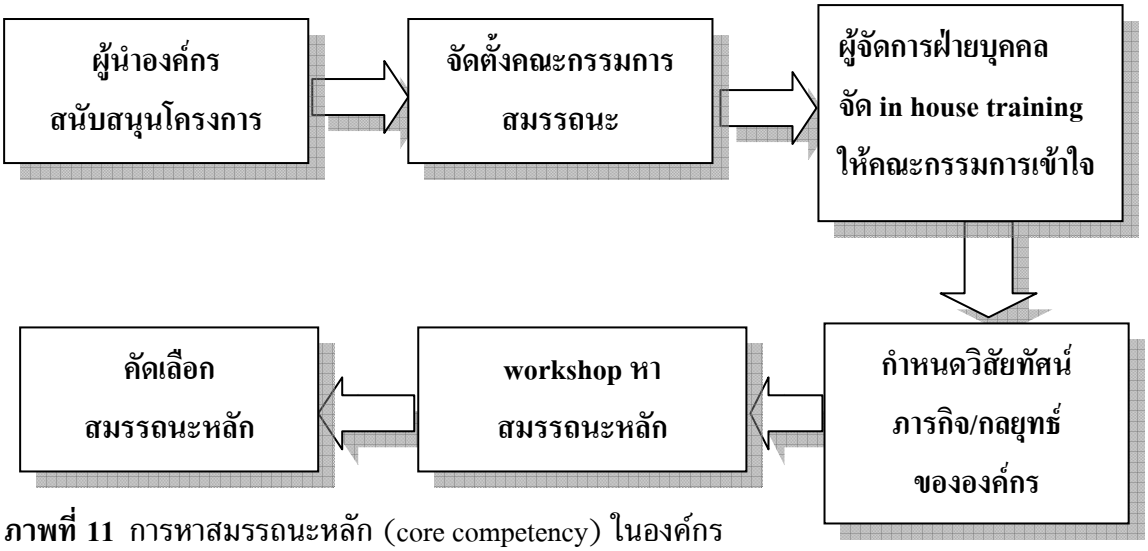
2. จัดตั้งคณะกรรมการสมรรถนะขึ้นมา 1 ชุด ประกอบด้วยผู้นำองค์กรเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้จะมีหน้าที่ในการกำหนดหรือหาสมรรถนะหลักขององค์กร

3. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับกรรมการชุดนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะในระดับที่สามารถตอบข้อซักถามได้ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในเรื่องต่าง ๆ กับกรรมการชุดนี้ เช่น การจัดอบรม (in house training) เพื่อให้คณะกรรมการทุกท่านได้เข้าใจและมองเห็นภาพในภาพเดียวกันลดปัญหาข้อขัดแย้งหรือความไม่รู้ให้มากที่สุด

4. เมื่อจัดอบรมทำความเข้าใจกับคณะกรรมการทุกท่านในกรณีที่ยังไม่เคยมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะมาก่อนแล้วก็เข้าสู่กระบวนการในการหาสมรรถนะหลัก ดังนี้

4.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์กรให้ชัดเจนในกรณีที่มีการกำหนดเรื่องดังกล่าวแล้วก็ใช้เป็นข้อมูลในการหาสมรรถนะหลักต่อได้เลย

4.2 จัดประชุมคณะกรรมการสมรรถนะตามข้อ 4.2 โดยอาจทำเป็น workshop ภายในหรือนอกบริษัทเพื่อไม่ให้ถูกรบกวนจากการติดตามตัว ที่ประชุมคณะกรรมการสมรรถนะก็ระดมสมองในการหาสมรรถนะหลักขององค์กรโดยกำหนดสมรรถนะหลัก เขียนคำนิยาม และพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละตัว



ภาพที่ 11 การหาสมรรถนะหลัก (core competency) ในองค์กร
ที่มา: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548:44)

สมรรถนะในงาน (functional competency) เป็นเรื่องของคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างจากสมรรถนะหลักที่เป็นคุณลักษณะร่วมกันที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือน ๆกัน แต่สมรรถนะในงานนั้นจะเป็นคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งที่ควรจะมีเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สมรรถนะในงานของแต่ละตำแหน่งงานอาจจะมีบางตัวที่เหมือนกันหรือมีบางตัวต่างกันหรืออาจจะไม่เหมือนกันทั้งหมดเลยก็เป็นไปได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งการหาสมรรถนะในงานสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ให้ผู้ดำรงตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานเขียนใบพรรณนางาน (job description)ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ภารกิจ ขอบเขตการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. วิเคราะห์หาสมรรถนะในงานจากใบพรรณนางาน (job description) โดยพิจารณาอย่างละเอียดว่างานและความรับผิดชอบที่ผู้ตอบแต่ละตำแหน่งงานแจ้งมานั้น มีคำสำคัญ (Keyword) ที่เป็นสมรรถนะในงานอะไรบ้าง

3. ตรวจสอบสมรรถนะในงานก่อนนำไปใช้ โดยกำหนดให้ผู้ตรวจสอบ คือ

3.1 ตัวผู้ดำรงตำแหน่ง

3.2 หัวหน้าของผู้ดำรงตำแหน่ง

3.3 เพื่อนร่วมงานที่ประสานงานกับผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ยังได้อธิบายว่า สิ่งแรกที่องค์กรจะต้องเริ่มจัดทำในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กรคือ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะหรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ให้สอดคล้องกับพันธกิจ (mission) หรือแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ขององค์กร ตัวแบบสมรรถนะคือ รูปแบบของกลุ่มสมรรถนะที่มีการแยกประเภทหรือจัดกลุ่มตามที่องค์กรกำหนดโดยรูปแบบที่กำหนดนี้อาจนำมาจากพันธกิจ ค่านิยมหลัก หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยรูปแบบของสมรรถนะหรือตัวแบบสมรรถนะหนึ่ง ๆ จะแยกประเภทหรือกลุ่มของสมรรถนะไว้ประมาณ 3 – 6 ส่วน (cluster) และในแต่ละจะมีสมรรถนะประมาณ 2 – 5 ตัว อาจมากกว่าหรือน้อยกว่านี้ก็ได้โดยสมรรถนะแต่ละตัวจะประกอบด้วย “คำจำกัดความ หรือความหมาย” ของสมรรถนะตัวนั้นและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (behavioral indicator) ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ประมาณ 3 – 6 ระดับโดยตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 4 และ ตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการจัดสมรรถนะตามประเภท หรือหมวดหมู่ที่องค์กรกำหนด

Competency Cluster	Competencies
Individual Skills (ความสามารถส่วนบุคคล)	- Communication - Self – Confidence - Creativity and Innovation
Management Skills (ความสามารถทางการบริหาร)	.- Managing and Developing Others - Team Building - Financial Management - Project Management - Strategic Focus
Technical Skills (ทักษะทางเทคนิค)	- Computer Literacy - Customer Knowledge - Product Knowledge

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548:24)

ตารางที่ 5 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	เป็นที่ยอมรับในฐานะที่ปรึกษาด้านลูกค้าสัมพันธ์
5	สามารถนำความรอบรู้และความเชี่ยวชาญด้านลูกค้าของตนไปสร้างแนวคิด/ทฤษฎีใหม่ด้านลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งสามารถให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548:21)

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องเกี่ยวกับสมรรถนะต้นแบบ (competency model) ของระบบราชการไทย โดยสำนักงาน ก.พ.ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะคือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
4. จริยธรรม (integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ ในระบบนี้ได้มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครเป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงานเช่นเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทย มี 18 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (general support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (executive)
5. กลุ่มงานนโยบาย และวางแผน (policy and planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (study and research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (intelligence and investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (development design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relation)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (caring services)

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (culture and artistic vocational skill services)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical services)

16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record)

17. กลุ่มงานปกครอง (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 and developing others)

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)

7. ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding)

8. ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (organizational awareness)

9. การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)

10. ความถูกต้องของงาน (concern for order)

11. ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)

14. สภาวะผู้นำ (leadership)

15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality)

16. วิสัยทัศน์ (visioning)

17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)

18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership)

19. การควบคุมตนเอง (self control)

20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้นกำหนดระดับไว้ 5 – 6 ระดับการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีกระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ (K1) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้นคือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้นหากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนดรวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของการนำเอาระบบสมรรถนะ (competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทนเพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นเพราะสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วยสิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือ หาความรู้ว่าสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไรและต้องมีสมรรถนะในระดับใดแล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอดังนั้นไม่ว่าจะประเมินอย่างไรก็คาดว่าน่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่งกำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินก็จะได้ระดับหนึ่ง

กรมราชทัณฑ์ (2548) ยังได้อธิบายถึงการพัฒนารายการสมรรถนะต้นแบบ (competency model) สำหรับการใช้งานในองค์กรนั้นควรเริ่มต้นโดยเน้นถึงความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญโดยใช้หลักการการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่องค์กรมุ่งหวังเพื่อให้ยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จผ่านการกำหนดบทบาทหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ของกรมราชทัณฑ์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานของแต่ละบทบาทเพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของการกำหนดสมรรถนะ หรือพฤติกรรมในการทำงาน หลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (key performer analysis) วิเคราะห์สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงในแต่ละบทบาทหรือกลุ่มงานในองค์กรแล้วนำเอาผลมาจัดทำเป็นรายการพฤติกรรมการทำงาน โดยแบ่งหมวดหมู่

ของสมรรถนะ เลือกและยึดรายการที่นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการทางด้านยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้น

ด้วยหลักการทั้งสองประการทำให้สมรรถนะต้นแบบที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับทิศทางความต้องการขององค์กร และมีพื้นฐานมาจากผลการปฏิบัติงานจริงของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (key performer) องค์กรสามารถใช้รายการสมรรถนะที่ได้นี้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทางผ่านการประเมินสมรรถนะแบบรอบด้าน (multi – raters assessment) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan) สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนภายใต้การเอื้ออำนวยกระบวนการโดยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการด้านสมรรถนะ (competency management) นี้เองที่จะกำหนดกรอบการพัฒนาสำหรับบุคลากรแต่ละคนอย่างเป็นรูปธรรมเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้การใช้สมรรถนะต้นแบบขององค์กรนี้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างมีบูรณาการต่อไป ทั้งระหว่างการฝึกอบรม (training) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ตลอดจนสามารถบูรณาการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเกือบทั้งหมดเข้าด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการคัดสรร (recruitment and selection) การวางแผนกำลังคน (manpower planning) การพัฒนาคน (training and development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) การบริหารบุคลากรสมรรถนะสูง (talent management) และการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ โดยในช่วงแรกจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ การกำหนดรายการสมรรถนะหลัก (core Competency) การกำหนดรายการสมรรถนะตามสายงาน (functional / role Competency) โดยมีการกำหนดขั้นตอนหลักไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับค่านิยมหลัก (core values) เริ่มด้วยการสัมภาษณ์ท่านอธิบดีเพื่อกำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์ท่านอธิบดีและท่านรองอธิบดีเพื่อระบุพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบค่านิยมหลัก เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักเพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นสมรรถนะหลักเพื่อเป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาปรับปรุงต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำการสำรวจเพื่อยืนยันสมรรถนะหลักนำรายการสมรรถนะหลักที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจยืนยันความคิดเห็นของผู้บริหารต่อรายการสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นในเบื้องต้นโดยทำการแยกแยะว่าพฤติกรรมใดควรจะแสดงโดยข้าราชการระดับไหน

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการกำหนดสมรรถนะหลักสรุปผลการกำหนดรายการสมรรถนะหลักใช้ผลการสำรวจมาช่วยแยกแยะพฤติกรรมออกเป็น 5 ระดับ (proficiency level) พร้อมเสนอแนะพฤติกรรมเพิ่มเติมสำหรับระดับที่ต้องการเพื่อการใช้งานร่วมกับสมรรถนะหลักอีก 5 ตัว ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำ outcome mapping ตามประเภทเรือนจำ/ทัณฑสถาน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำตารางความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เป็นที่ต้องการและบทบาทของงานแยกตามหน่วยราชการในกรมราชทัณฑ์ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันโดยผลลัพธ์ของงานที่ได้จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 สัมภาษณ์ key performer เป็นรายบุคคลเพื่อกำหนดพฤติกรรมชี้วัดโดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงถึงพฤติกรรม ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานจริงและที่สำคัญเป็นพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุของผลลัพธ์สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ข้อมูลพฤติกรรมที่ได้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการจัดทำสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กรที่มีรากฐานมาจากองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เพื่อสร้างต้นแบบสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร นำผลการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นพฤติกรรมชี้วัด (behavior indicator) มาจัดกลุ่มและจัดแบ่งระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมเพื่อสร้างต้นแบบสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการกำหนดสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กรโดยนำผลสมรรถนะตามสายงานภายในองค์กรมารับการยืนยันหรือเพิ่มเติมพฤติกรรมชี้วัดและระดับของสมรรถนะ (proficiency level) จากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (key performer)

ขั้นตอนที่ 9 จัดทำjob–competency matrixโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงาน ที่มีอยู่ในองค์กรกับสมรรถนะและระดับของสมรรถนะเพื่อกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมชี้วัดสำหรับทุกตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 10 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ โดยกำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับรายการสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการขององค์กรเตรียมไว้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อการเลือกใช้ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนที่ 11 ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหารสมรรถนะ โดยเตรียมความพร้อมทั้งในแง่ระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบันทึกพฤติกรรมชี้วัด ตลอดจนการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบันทึกแผนพัฒนารายบุคคลทั้งนี้เนื่องจากระบบคอมพิวเตอร์ต้องรองรับการใช้งานจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมากหากมีการเตรียมการที่ไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดปัญหาต่อการใช้งานจริงได้

ขั้นตอนที่ 12 สร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในแง่การตรวจสอบถึงสมรรถนะและพฤติกรรมชี้วัดสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือ การสร้างความเข้าใจในเรื่องการประเมินสมรรถนะผ่านพฤติกรรมชี้วัดอย่างมีมาตรฐานเพื่อการนำไปใช้ในการสร้างแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

ขั้นตอนที่ 13 ประเมินสมรรถนะของบุคคลอย่างรอบด้านและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยประเมินผ่านพฤติกรรมชี้วัดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หลังจากนั้นจึงนำผลการประเมินสมรรถนะที่ได้มาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งหรือช่องว่างของผู้รับการประเมิน

วสันต์ เตียวตระกูล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครอง การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ทางเอกสาร โดยใช้กรอบความคิดในการจัดทำสมรรถนะหลักของคณะทำงานสำนักงานศาลปกครอง เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครองที่จะทำหน้าที่วิเคราะห์คดีปกครองได้อย่างเหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ วิธีการดำเนินการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมาพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของคณะทำงาน

ผลการศึกษาสามารถสรุปผลสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองได้ 11 ประการ ดังนี้ คือ 1) มุ่งมั่นประสิทธิภาพ 2) การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน 3) ทักษะการปฏิบัติงานสมัยใหม่ 4) ความคิดเชิงระบบ 5) ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายปกครอง 6) จิตสำนึกบริการ 7) คุณธรรม จริยธรรม 8) การบริหารความต้องการของผู้รับบริการ 9) ความใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเอง 10) การมีมนุษยสัมพันธ์ 11) ความรักในองค์กร และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สมรรถนะร่วม (common functional competency)

1.1 สามารถค้นคว้าและเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

1.2 สามารถแยกแยะสาระสำคัญและรายละเอียด ตลอดจนจับประเด็นสาระสำคัญได้แม่นยำ ชัดเจน ครบถ้วน ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 มีความสามารถในการใช้เหตุผล โดยเฉพาะการประมวล จัดระบบ และเชื่อมโยงข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หรือสนับสนุนข้อเสนอของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.4 มีทักษะในด้านการใช้ภาษาไทย ภาษากฎหมาย ตลอดจนทักษะในการเขียน โดยเฉพาะการสรุปความได้เป็นอย่างดี ความหมายถูกต้องตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 มีเทคนิคในการนำเสนอผลงานที่สามารถเข้าใจได้ง่าย กระชับ ตรงประเด็นและครบถ้วน

2. สมรรถนะเฉพาะ (specific functional competency)

2.1 มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญากฎหมายมหาชนโดยเฉพาะกฎหมายปกครองเป็นอย่างดี

2.2 มีความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของระบบบริหารราชการแผ่นดินในระดับที่สามารถเชื่อมโยงได้ เช่น ระบบการจัดองค์กรภาครัฐและระบบความคาบเกี่ยวสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เป็นต้น

2.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านคดีปกครอง

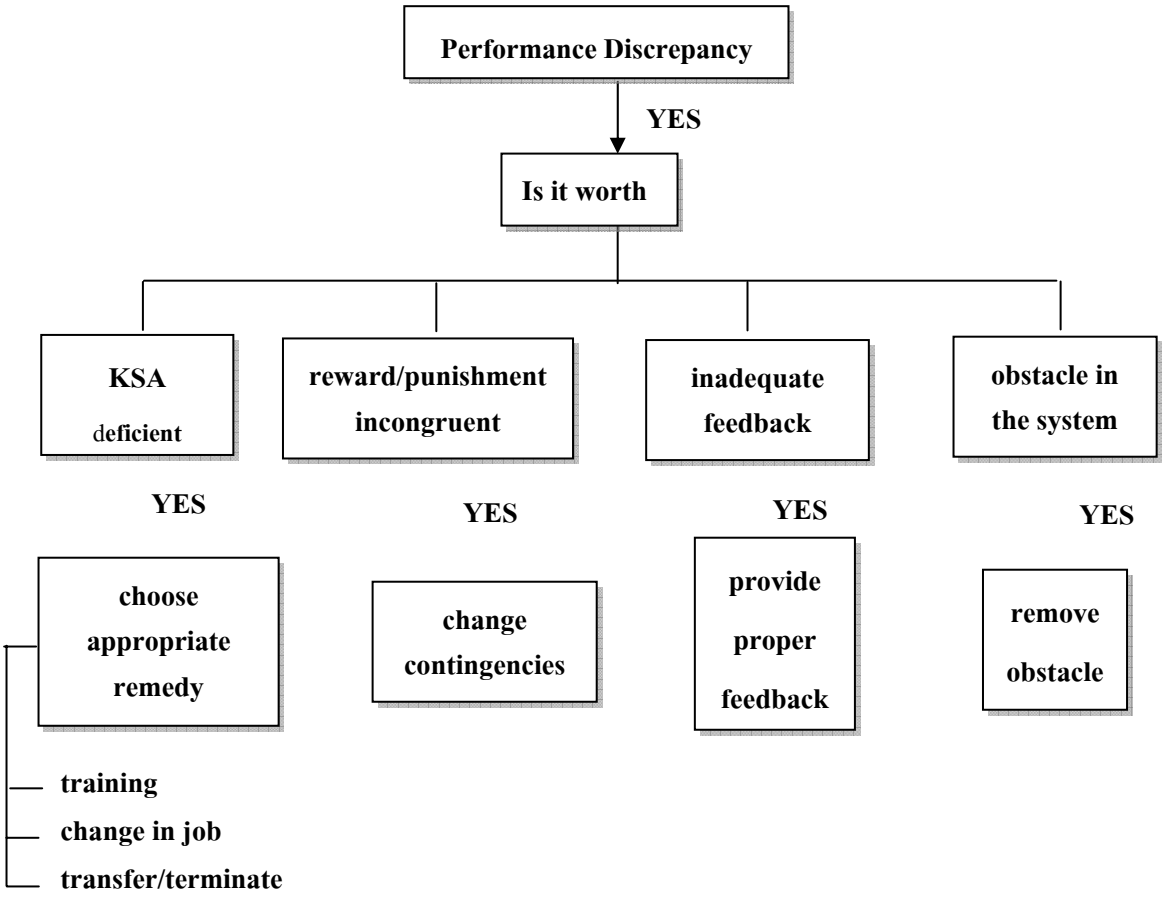
2.4 ประสบการณ์ในการใช้และการตีความกฎหมายหรือการร่างกฎหมายหรือกฎต่าง ๆ

Ulrich et al. (1995 cited in Brewster, Farndale, and Ommeren, 2000) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ “การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์” (HR business partners) และ “การมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน” นักวิจัยคณะนี้ได้นิยามคำว่า สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่าหมายถึง “ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ” (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น

ตอนที่ 4 การจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรมเรื่องสมรรถนะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) ได้กล่าวถึงสมรรถนะกับการฝึกอบรมว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างตระหนักดีว่าวัตถุประสงค์สำคัญของการฝึกอบรม (training) คือ การมุ่งสร้างความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่จำเป็นในการทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าจะทราบได้อย่างไรว่าการที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นเพราะพนักงานขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน (KSAs – knowledge, skill, attitude and other characteristics) ในการปฏิบัติงานจะแน่ใจได้อย่างไรว่า KSAs ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้ฝึกอบรมพนักงานเป็น KSAs ที่จะช่วยให้

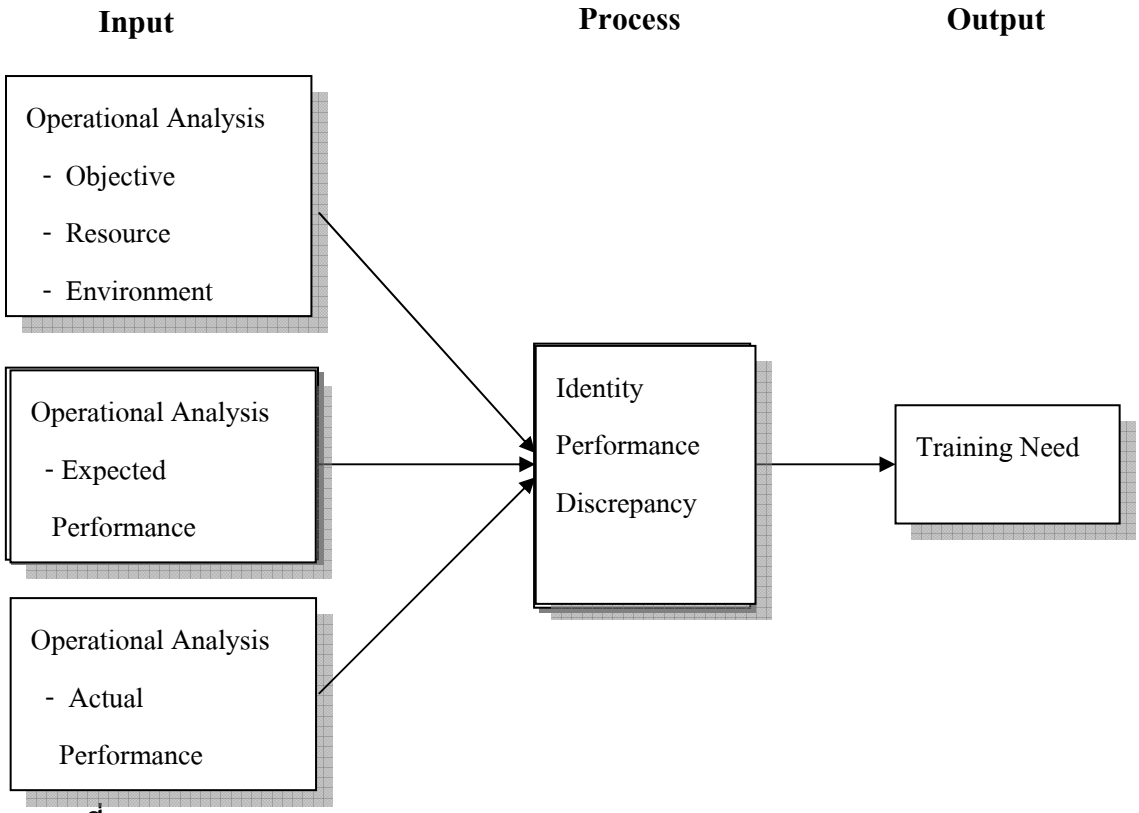
พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้นจริง ที่สำคัญนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจก่อนว่าการฝึกอบรมไม่ใช่วิธีการสำเร็จรูปที่ใช้แก้ไขปัญหาทุกอย่างขององค์กรได้ ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาก่อนที่จะนำการฝึกอบรมมาใช้ว่าเราสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยการฝึกอบรมหรือจะต้องใช้วิธีการอื่น ๆ เป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่หรือเป็นเพราะสาเหตุอื่น ๆ ซึ่งการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เช่น มีอุปสรรคอื่น ๆ ในระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานขาดการสื่อสารในเรื่องเกณฑ์ หรือผลประเมินการปฏิบัติงาน หรือไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 Model of process when performance discrepancy is identified
ที่มา: ดัดแปลงจาก Blanchard and Thacker (1998)

จากแผนภาพข้างต้นพบว่า การวิเคราะห์ปัญหาเรื่องความเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (performance discrepancy) อาจไม่ได้มีสาเหตุมาจากขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน หรือมีคุณสมบัติแต่มีไม่เพียงพอ (KSAs deficient**:** knowledge, skill, attitude)

เสมอไป เช่น ปัญหาอาจเกิดจากอุปสรรคอื่น ๆในระบบการทำงาน การแก้ไขปัญหาจึงควรเป็นการขจัดอุปสรรคนั้นไม่ใช่ใช้การฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาเพราะการฝึกอบรมไม่ใช่เครื่องมือสำเร็จรูปที่สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างในองค์กรได้ หรือแม้กระทั่งปัญหามีสาเหตุมาจากความเบี่ยงเบนหรือความคลาดเคลื่อนของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก็ตาม หากวิเคราะห์แล้วพบว่าเป็นการกำหนดตัวบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับภาระงานก็ควรเลือกแก้ไขปัญหาด้วยการเปลี่ยนงานโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมหรืออาจให้ออกจากงาน แต่หากวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วพบว่ามีสาเหตุมาจากการขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจึงจะนำการฝึกอบรมเข้ามาแก้ไข ซึ่งสมรรถนะจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดรูปแบบ หัวข้อ และระดับการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม ซึ่งตามปกติจะวิเคราะห์ความจำเป็นไว้สามระดับได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับองค์กร (organization analysis) ซึ่งจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับปฏิบัติงาน (operational analysis) เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้ และการวิเคราะห์ความจำเป็นในระดับพนักงาน (personal analysis) เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ดังนี้



ภาพที่ 13 Need Analysis

ที่มา: ดัดแปลงจาก Blanchard and Thacker (1998)

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสามระดับดังภาพที่ 13 มักจะกระทำในลักษณะของการขาดการเชื่อมโยงกันหลายครั้งพบว่า แม้พนักงานแต่ละคนจะมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแต่ในภาพรวมยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาโดยรวมขององค์กรหรือยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งการนำสมรรถนะมาปรับใช้จะสามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากสมรรถนะเป็นการประเมินภาพรวมขององค์กรโดยไม่พิจารณาแบบแยกส่วนไม่ว่าจะเป็นสภาพปัญหาหรือวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แนะนำขั้นตอนการปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับโจทย์เชิงกลยุทธ์ที่แท้จริงที่องค์กรต้องการ 3 ประการ คือ

1.1 ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม (training efficiency) หมายถึง ทำอย่างไรให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมมีมาตรฐานความน่าเชื่อถือ (reliability) และที่สำคัญมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (flexibility)

1.2 ความสามารถของคน (employees competent) หมายถึง ทำอย่างไรให้สามารถวัดผลเพื่อพิสูจน์และยืนยันให้เป็นที่ประจักษ์ว่าคนมีความสามารถมากน้อยเพียงใดและจะมั่นใจได้อย่างไรว่าความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นนั้นจะยั่งยืน

1.3 ผลงานขององค์กร (business performance) หมายถึง เราจะทราบได้ว่าอย่างไรว่าผลของการพัฒนาคนหรือความสามารถคนที่เพิ่มขึ้นนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าการพัฒนาคนฝึกอบรมดีและคนมีความสามารถเพิ่มขึ้นแล้วสามารถตอบได้อย่างมั่นใจได้หรือไม่ว่าผลงานขององค์กรพัฒนาขึ้นด้วย

2. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน การกำหนดเป้าหมายเปรียบเสมือนการกำหนดเส้นชัย โดยเป้าหมายการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำหนดนั้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้ทั้งในแง่ของภาพกว้าง เช่น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือการกำหนดเป็นภาพเจาะลึก ได้แก่ เป็นองค์กรที่มีผลผลิตต่อหัว (productivity/head) สูงสุด

3. วิเคราะห์ระบบการพัฒนาและฝึกอบรมในปัจจุบันก่อนที่จะพัฒนาและฝึกอบรมนั้นสิ่งแรกที่ควรจะทำคือ การสำรวจตนเองก่อนว่ามีจุดบกพร่องอะไรและมีจุดเด่นอะไร ที่สำคัญต้องตอบโจทย์เรื่องความสามารถของคนและผลงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

3.1 มีเป้าหมายในการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับองค์กรอย่างชัดเจนหรือไม่

3.2 มีแผนงานการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่

3.3 แผนพัฒนาและฝึกอบรมสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรหรือไม่

3.4 มีการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถของคนทุกตำแหน่งหรือไม่

3.5 มีการวัดระดับความสามารถของคนที่ชัดเจนหรือไม่

3.6 มีการตั้งเป้าหมายเรื่องการพัฒนาความสามารถคนไว้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีหรือไม่

3.7 มีตัวชี้วัดทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม ความสามารถของคน และผลกระทบต่อผลงานขององค์กรหรือไม่

3.8 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในหน่วยงานอื่นมีความพึงพอใจกับระบบการพัฒนาและฝึกอบรมหรือไม่

3.9 ในฐานะผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมรู้สึกพึงพอใจกับระบบที่มีอยู่หรือไม่

4. กำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ตัวอย่างขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การไปสู่เป้าหมาย เช่น จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใน 5 ปี ข้างหน้ากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

4.1 การว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาวางระบบการพัฒนาและฝึกอบรม

4.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้นำ

4.3 การใช้ระบบผลตอบแทนบนพื้นฐานความสามารถ

4.4 เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. กำหนดแผนงาน/โครงการหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมก่อนที่จะกำหนดแผนงานโครงการ หรือหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมได้นั้นจะต้องมีกรอบที่ชัดเจนว่าทิศทางขององค์กรเราไปทางไหนและกลยุทธ์ที่เน้นคืออะไร แผนงานหรือโครงการนี้จึงเป็นตัวย่อยที่เชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์กับหลักสูตรการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงออกแบบหลักสูตรถึงสิ่งที่ต้องการจากการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรด้วยตนเองหรือแสวงหาหลักสูตรที่ต้องการจากแหล่งอื่น ๆ แล้วจึงเชิญวิทยากรมาให้การฝึกอบรมต่อไป

6. กำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะจะเป็นตัวชี้ว่าสิ่งที่เราทำมาทั้งหมดนั้นถูกต้องและเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ก็อยู่ที่ว่าเราสามารถวัดผลได้หรือไม่ ซึ่งผลงานด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ 3 ประการ คือ

6.1 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการฝึกอบรม (training efficiency measurement) ได้แก่ อัตราผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมด จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการจัด การฝึกอบรม/วิทยากร ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมจริงต่องบประมาณ เปอร์เซ็นต์การฝึกอบรมที่สามารถจัดได้ตรงตามแผนงานที่วางไว้ เปอร์เซ็นต์การยกเลิก/เลื่อนการจัดฝึกอบรม เป็นต้น

6.2 ตัวชี้วัดความสามารถของคน (training effectiveness measurement) ได้แก่ ทักษะเฉลี่ยต่อคน เปอร์เซ็นต์ทักษะที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่แล้ว อัตราการเพิ่มขึ้นของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม เปอร์เซ็นต์ความสามารถที่เพิ่มขึ้น กรณีมีการวัดระดับความสามารถของแต่ละทักษะ จำนวนพนักงานที่ได้รับใบรับรองจากสถาบันภายนอก จำนวนพนักงานที่สอบชิงทุนไปดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

6.3 ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อผลงานขององค์กร (training impacts measurement) เป็นการวัดว่าองค์กรได้รับอะไรจากการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและการที่บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดประเภทนี้แตกต่างไปจากสองกลุ่มแรกคือ ต้องวัดไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการอื่นในองค์กร ได้แก่ กำไรต่อหัว รายได้ต่อหัว ค่าใช้จ่ายต่อหัว ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยสินค้า ผลผลิตต่อหัว ค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่อหัว จำนวนเงินที่ลดลงเนื่องจากข้อเสนอแนะของพนักงาน เป็นต้น

อำนาจ วัตจินดา (2547) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่สามารถทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในส่วนของความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวใช้พื้นฐานแนวคิดของการเรียนรู้เป็นหลักสำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การสะสมความรู้และประสบการณ์ทั้งจากที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเรียกว่าความรู้ภายใน (tacit knowledge) แลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่าความรู้ภายนอก (explicit knowledge) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่สามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึงและสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่น ๆ ขององค์กรที่เรียกว่าคลังความรู้ (data warehouse) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่ได้รับความสนใจอยู่ในปัจจุบัน

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (informal learning) การเรียนรู้และการทำงานจำเป็นต้องเดินควบคู่กันไปไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งในความเป็นจริงความรู้ที่ได้จากฝึกอบรมนั้นนำไปใช้ในการทำงานได้ทั้งหมด ดังนั้นการฝึกอบรมที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือ การฝึกอบรมที่ควบคู่ไปกับการทำงานจริง (on the job – training)

3. การเรียนรู้ตามความต้องการ (real – time learning) องค์กรหรือหน่วยงานการฝึกอบรมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ แล้วเกิดข้อสงสัยในการทำงานขึ้น หรือต้องการความรู้อย่างเร่งด่วนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในที่ทำงานหรือนอกที่ทำงานในรูปของสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์ (E – learning) การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Web – base learning) หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือเพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ (competency – based learning) ในปัจจุบันการฝึกอบรมสมัยใหม่มีการนำแนวคิดเรื่องความสามารถ (competency) มาใช้เพื่อกำหนดว่าพนักงานแต่ละคนควรมีความสามารถในเรื่องใดบ้าง ดังนั้นการประเมินความสามารถ (competency assessment) เพื่อหาว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใดที่จะนำไปสู่การฝึกอบรมต่อไป ซึ่งจะทำให้นำพนักงานหรือทรัพยากรขององค์กรไปใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

5. การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อการเรียนรู้ (ROI Learning) ในการนำทรัพยากรขององค์กรไปลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (return on investment: ROI) ดังนั้นในการฝึกอบรมในปัจจุบันการใช้วิธี ROI มาอธิบายเพื่อตอบโจทย์ว่าองค์กรได้ผลประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างคุ้มค่าหรือไม่จึงเป็นสิ่งควรคำนึงถึง

6. การเป็นหุ้นส่วนกับสถาบันการศึกษา (academic partnership) องค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องพยายามตามกระแสของความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ให้ทัน โดยเฉพาะแนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่เกี่ยวกับองค์ความรู้หรือเครื่องมือใหม่ ๆ ดังนั้น แนวโน้มการฝึกอบรมสมัยใหม่ควรให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้เพื่อให้ได้องค์ความรู้มาใช้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อองค์กรต่อไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ได้กล่าวถึงการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่าทิศทางหรือแนวคิดของการจัดการฝึกอบรมได้เปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม โดยการบริหารงานฝึกอบรมด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่ากลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งที่ผ่านมาการฝึกอบรมจะจัดตามความต้องการจากหน่วยงาน โดยจัดโปรแกรมการฝึกอบรมในลักษณะของการฝึกอบรมภายใน (in house training) หรือจัดส่งคนเข้าฝึกอบรมในลักษณะของการฝึกอบรมภายนอก (public training) หรือหลาย ๆ องค์กรที่จัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปีตามความจำเป็นของหน่วยงานแต่การบริหารงานฝึกอบรมด้วยกลยุทธ์เชิงรุกนั้นจะต้องหมายรวมถึงการคิดล่วงหน้าว่าองค์กรจะต้องจัดการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ โดยต้องตอบให้ได้ก่อนว่าความสามารถหลักขององค์กรคืออะไร และอะไรคือความสามารถในการจัดบริหาร/จัดการงาน (managerial competency) รวมถึงความสามารถเฉพาะงานของแต่ละตำแหน่งงานคืออะไร (technical competency) เนื่องจากการกำหนดโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น โดยฝ่าย/แผนกฝึกอบรมจะต้องเริ่มดำเนินการสำรวจสถาบันหรือวิทยากรที่จัดโปรแกรมการฝึกอบรมตรงตามความสามารถที่กำหนดขึ้นมาและคัดเลือกสถาบันหรือวิทยากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งวิธีนี้จะทำให้สามารถควบคุมงบประมาณและวางแผนการจัดการฝึกอบรมได้ตลอดทั้งปี และเพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จิรประภา อัครบวร (2547) ได้นำเสนอว่าสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะเท่านั้นต้องยอมรับว่าสมรรถนะบางตัว เช่น thinking skills, achievement orientation ยากในการใช้การฝึกอบรมมาพัฒนาเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นทางจิตวิทยากล่าวว่ามีการหล่อหลอมมา

ตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้น ๆ มาตั้งแต่เกิด ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน (job assignment) การกำหนด KPI (key performance indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นต้น

การมอบหมายงานและการกำหนด KPI ดูเหมือนเป็นวิธีการที่ง่ายมากในการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ (presentation skill) มาหลายหลักสูตรแล้วแต่ยังไม่สามารถทำได้จริง ๆ แล้วผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนอแทนตนบ้างในบางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้เอง หรือการที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งานในรอบประเมิน เท่านี้ก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้

การประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นโดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) กับผู้ถูกประเมิน วิธีการประเมินแบบ 360 นี้ มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศจนมีข้อสรุปในปัจจุบันว่า การประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนาเท่านั้น โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะคือ ทำให้บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่าบุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตนอย่างไรทำให้บุคคลที่รับการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี การทำงานด้วยกันเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ยังได้กล่าวถึงการนำการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ (competency – based learning: CBL) มาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็น win-win-win situation กล่าวคือ

ประการแรก องค์กรจะได้ประโยชน์จากความสอดคล้องของสมรรถนะกับกลยุทธ์ธุรกิจ

ประการที่สอง ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ใหญ่จะได้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ที่องค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

ประการที่สาม สังคมได้ประโยชน์เพราะการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคมจึงกล่าวได้ว่า ผลลัพธ์สุดท้ายของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ต่อองค์กรคือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยปัจจัยที่ชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization” ของ Micheal J. Marquard ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของผลงานและการตอบสนองต่อเป้าหมายธุรกิจ

2. องค์กรเห็นคุณค่าของกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงาน “เรียนรู้วิธีการเรียนรู้” (learning to learn)

3. องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้โดยถือว่าความสามารถในการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้มีความสำคัญเท่ากับตัวเนื้อหา

4. องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

5. องค์กรเห็นว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (competency - based training: CBT) กับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ (CBL) ว่าทั้งสองเรื่องนี้ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลเหมือนกัน แต่ต่างกันที่การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมมุ่งการพัฒนาบุคคลในระยะสั้น ส่วนการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้เน้นการพัฒนาบุคคลในระยะยาว ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้คือ ต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองหรือเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self – learning) ได้ในที่สุดกล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานหรือเกิดผลงาน (performance) ตามที่องค์กรคาดหวัง

การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้าซึ่งมักจะเกิดจากข้อจำกัดอันเนื่องมาจากการขาดทักษะที่จำเป็น เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่องค์กรมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็น “วิทยากรภายใน” แต่ขาดทักษะในการนำเสนอ (presentation Skill) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการเป็น “วิทยากร” ดังนั้น บุคคลดังกล่าวจึงต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะในเรื่องการนำเสนอ เป็นต้น โดยกระบวนการของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมจะเริ่มจาก

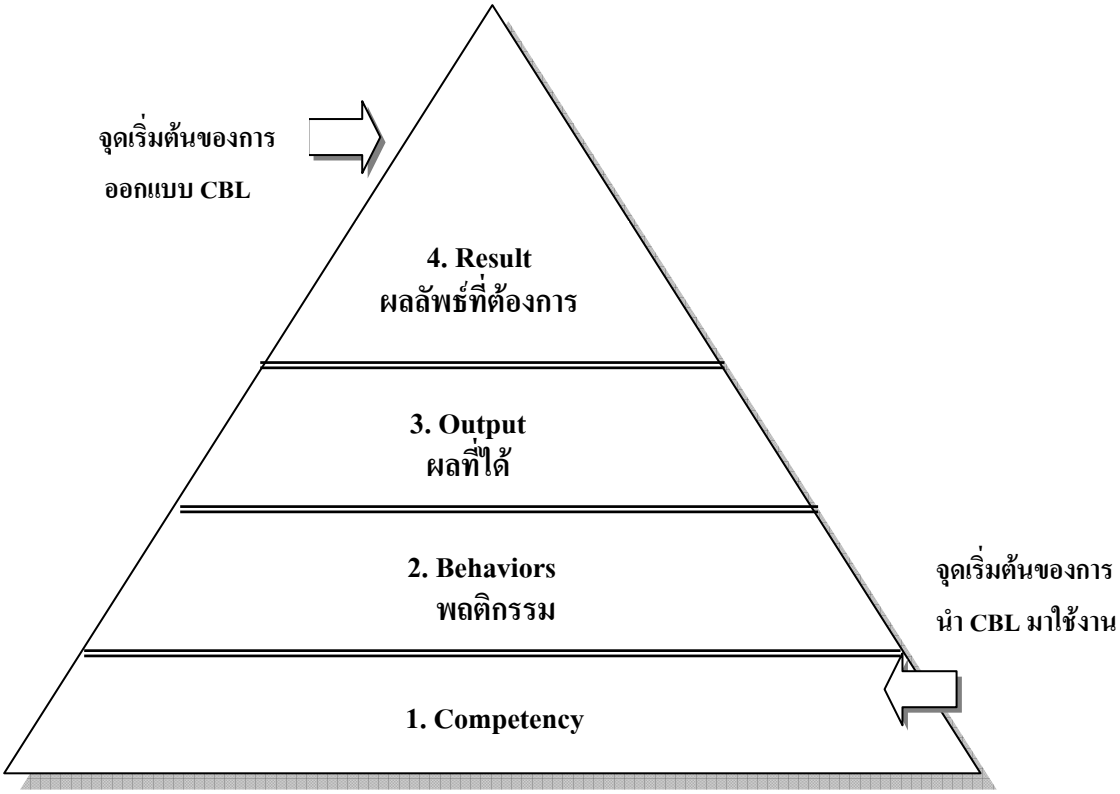
1. การกำหนด “มาตรฐาน” ของผลงาน
2. การหา “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของพนักงานแต่ละคน
3. การกำหนด “กรอบ” หรือ “วัตถุประสงค์” ในการฝึกอบรม
4. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ในข้อ (3)
5. การวัดและประเมินผล

ส่วนการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลในระยะยาวซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานในอนาคต การเรียนรู้เช่นนี้มักจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (learning to learn) จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ดังภาพที่ 14 กล่าวคือ

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ของตำแหน่งงานนั้น ๆ
2. พิจารณาว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ข้างต้นเกิดจากผลผลิต (Output) อะไร
3. พิจารณาว่า “พฤติกรรม” ใดจะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าวในข้อ (2)
4. กำหนดสมรรถนะที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรม” ที่ต้องการในข้อ (3)

จากการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้วยผลการปฏิบัติงาน (competency - based performance) โดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. บุคคล และองค์กรได้รับการพัฒนาสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ
2. พฤติกรรมของบุคคลและองค์กรเปลี่ยนแปลงตามสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนา
3. พฤติกรรมของบุคคลและองค์กรก่อให้เกิดผลงาน เช่น สินค้า บริการ
4. ผลของ 3 ขั้นตอนข้างต้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร



ภาพที่ 14 กระบวนการของการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ (CBL)
ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 47)

จากภาพที่ 14 การนำการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้มาใช้งานเริ่มต้นที่ขั้นตอนแรกที่เป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ซึ่งจะส่งผลผ่านพฤติกรรมในการผลิตผลงานที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร แต่การสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้กลับเริ่มที่ขั้นตอนที่ 4 โดยการกำหนดผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรก่อนแล้วย้อนกลับไปที่ผลงานและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานเหล่านั้นและไปสิ้นสุดที่สมรรถนะที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริง ดังกรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้นำหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ (Competency - Based Curriculum) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรโดยองค์กรแห่งนี้ได้นำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ และ การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมมาผสมผสานกัน และสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างกลมกลืนโดยเรียกว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้และฝึกอบรม (Competency - Based Learning and Training: CBL&T)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้ทำวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวเรื่องนโยบาย กลไกการพัฒนาและการประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบาย ทิศทาง และวิธีการอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐของประเทศต่าง ๆ ในปัจจุบันนำผลการศึกษามาจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาและการประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐของประเทศไทยในสังกัดส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและเทศบาล โดยไม่รวมครู ทหาร ตำรวจ และเจ้าหน้าที่ในรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ การวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1)ศึกษาวิจัยจากเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาและแนวโน้มการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งภายในและภายนอกประเทศโดยเฉพาะคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ 2)ศึกษาวิจัยภาคสนามโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากนักการเมือง นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและเทศบาลในภูมิภาคต่าง ๆ จำนวน 1,326 คน 3)ร่างนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ 4)จัดประชุมเชิงประชาพิจารณ์ร่างนโยบายกับนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารงานอบรมและพัฒนาของหน่วยราชการต่าง ๆ เพื่อนำผลการวิจารณ์และข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขร่างนโยบาย

ได้ผลสรุปที่สำคัญคือ ในต่างประเทศการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำทั้งก่อนและหลังประจำการยึดเอาสมรรถนะเป็นหลักมีการจัดทำแผนอาชีพ (career plan) และแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล(individual development plan) ถือการพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลายมีการขับเคลื่อนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้วยการจัดงบประมาณผ่านทางผู้รับการอบรมถือความสำเร็จของการอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตลอดจนมีองค์กรอิสระทำหน้าที่ติดตามประเมินมาตรฐานการอบรมและพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆอย่างต่อเนื่องสำหรับในประเทศไทย กระทรวงและกรมต่าง ๆ มีการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสังกัด มีการจัดตั้งหน่วยงานเจ้าหน้าที่ให้การฝึกอบรม มีเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาเป็นวิทยากร และมีการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรในสังกัด แต่ก็ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง ยังไม่ได้มีการแยกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงบประมาณต่างหาก การฝึกอบรมยังไม่ถึงเกณฑ์อย่างน้อย 5 วันทำการต่อปีและยังไม่ได้ใช้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขการบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้การอบรมยังกระทำได้ไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะคือ เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาค ส่วนในด้านหลักสูตรก็ได้รับการประเมินว่ามีจำนวนมากที่ไม่ทันสมัยไม่ตรงตามความต้องการและไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ยังได้ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำยุคใหม่ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพมีความรับผิดชอบและกล้าตัดสินใจโดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหาร 9 ปี พ.ศ. 2547 2) เพื่อศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของแต่ละส่วนราชการ ปี 2547 3) เพื่อศึกษาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาของผู้เข้ารับการประเมิน ปี พ.ศ. 2547 และ 4) เพื่อศึกษาว่านักบริหาร 9 ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้สมัครในกลุ่มใด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการที่เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้านคือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจ 5) การคิดเชิงกลยุทธ์ 6) ความเป็นผู้นำ 7) การปรับตัวและการยืดหยุ่น 8) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร 9) การประสานสัมพันธ์ 10) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ 11) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และ12) การบริหารทรัพยากร

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารจาก 34 ส่วนราชการมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในลำดับสูงสุด 81.19% มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย 62.70% ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของข้าราชการที่เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารจำนวนนั้นอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงคือ 74.67%

2. เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2543 – 2546 และผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2547 ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 และลำดับสุดท้ายเหมือนกันคือสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการตัดสินใจ ตามลำดับ

3. เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนรับรอง และผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อแล้วผลปรากฏว่า ทั้ง 3 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับที่ 1 และลำดับสุดท้ายเหมือนกัน

4. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2547 จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาคือ เพศ ปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 ของผู้เข้ารับการประเมินเพศชายคือ สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้เข้ารับการประเมินเพศหญิงคือ สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ผู้เข้ารับการประเมินทั้ง 2 กลุ่มต่างก็มีคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกัน

5. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของข้าราชการระดับสูงทั้ง 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วปรากฏว่า สมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 ของกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 และผู้ว่าราชการจังหวัดคือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดคือ สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ทั้ง 3 กลุ่มต่างก็มีคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ยังได้ดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง) โครงการดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ปรับเปลี่ยนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรมใหม่กล่าวคือ เรื่องการสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิดที่มีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอกระบบราชการ การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามค่างาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา ความเป็นกลางทางการเมืองในระบบการเมืองแบบรัฐสภา และการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมนี้ เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทใหม่ให้สัมฤทธิ์ผล

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (HR scorecard) ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนราชการต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ และการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะของข้าราชการ วิธีดำเนินการโครงการ 1)แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล 2)เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางความต้องการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และวิธีการประชุมระดมสมอง 3)วิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับทิศทางที่ต้องการโดยการแจกแบบสอบถามที่ได้รวบรวมประเด็นจากข้อ 2 มากำหนดเป็นข้อกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ 4)วิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การกำหนดค่าเป้าหมายและแผนงานรองรับโดยใช้วิธีการระดมสมอง 5)พิจารณาเห็นชอบกับ HR scorecard ผลที่ได้จากการเรียนรู้มีดังนี้

1. หน่วยงานเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทที่เป็นมาไม่เพียงพอที่จะทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่มีโอกาสมากขึ้นในการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่จำเป็นต้องดำเนินการเหมือนกันกับส่วนราชการอื่นทุกรายละเอียด แต่สามารถปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมของส่วนราชการได้

ตอนที่ 5. ประสิทธิผลขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

Kreitner (1983) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิผล (effectiveness) ออกเป็น 3 ทัศนะคือ 1) ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิผลหมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (goal attainment model) 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (system-resource model) เห็นว่า ความมีประสิทธิผลหมายถึงความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหา

ทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบองค์กรได้ และ 3) ทัศนะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (satisfaction of stakeholders model)

Robbins (1987) ได้ให้นิยามประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นระดับ (degree) ที่องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การจะพิจารณาตัดสินผลขององค์กรควรเลือกเน้นที่กิจกรรมหรืองานหลัก ๆ ที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1982) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลในระบบองค์กรประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัว (adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (goal attainment) การบูรณาการ (integration) และการแฝงเร้น (latency) โดยในแต่ละมิตินั้นจะมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผล ดังนี้

1. ด้านการปรับตัว ตัวบ่งชี้คือ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่าย การเจริญงอกงาม นวัตกรรม การพัฒนา การควบคุมครอบคลุมกลไกการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

2. ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ ตัวบ่งชี้คือ ผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตทรัพยากรที่ได้รับมา ประสิทธิภาพ และคุณภาพ

3. ด้านการบูรณาการ ตัวบ่งชี้คือ ความพึงพอใจ การหมุนเปลี่ยนงาน การจ้างงาน การขาดเรียนของผู้เรียน บรรยากาศ และการสื่อสารที่เปิดเผย

4. ด้านการแฝงเร้น ตัวบ่งชี้คือ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต ความรู้สึกถึงเอกลักษณ์ แรงจูงใจ บทบาท และบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล

Caldwell and Spinks (1990) ได้แบ่งเกณฑ์ที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน คือ

1. ด้านหลักสูตร กล่าวคือ สถานศึกษาจะต้องมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ชัดเจนมีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ต้องมีการพัฒนาทักษะตามที่ผู้เรียนต้องการ และผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ด้านการตัดสินใจ บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน คณะครูต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาสูง

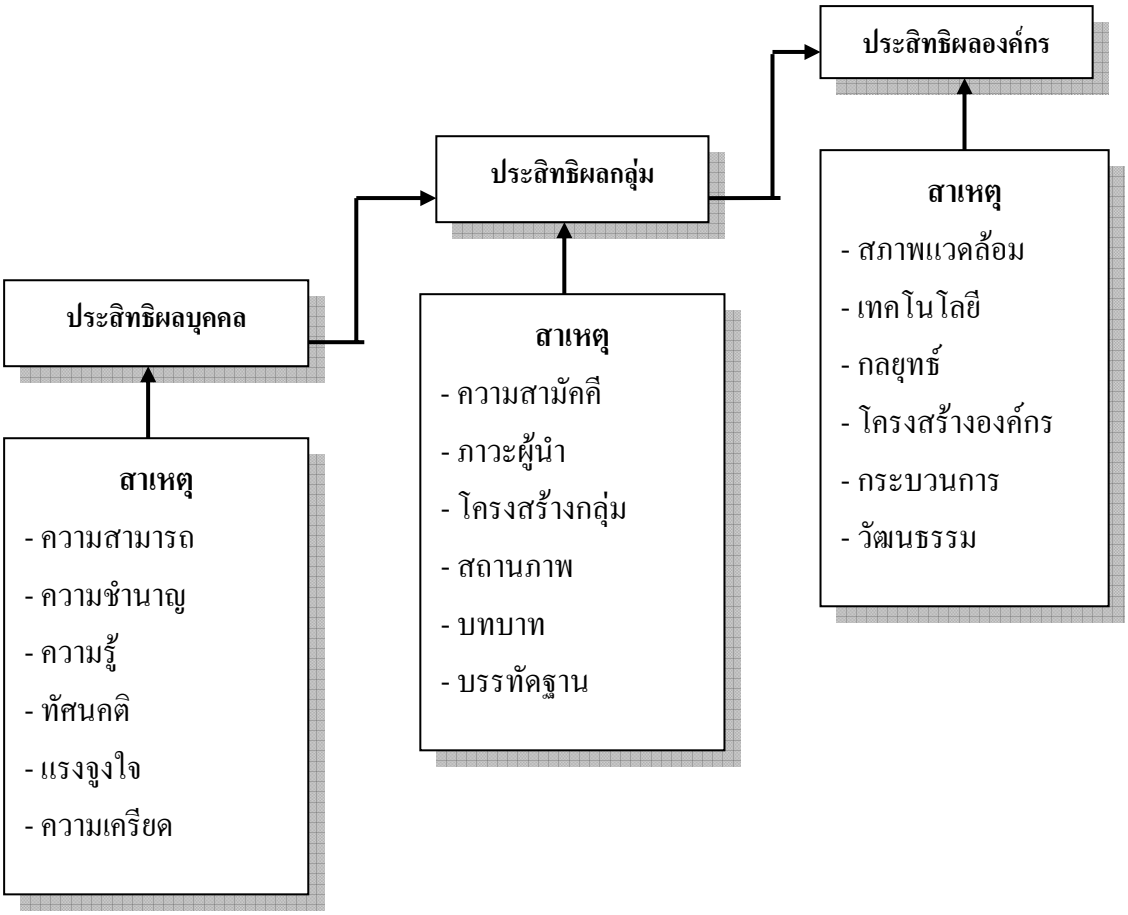
3. ด้านทรัพยากร สถานศึกษาต้องมีทรัพยากรที่มากเพียงพอที่จะทำให้ครูสอนได้อย่างมีประสิทธิผล ครูต้องมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน

4. ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดสรรหน้าที่และทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษา ต้องสามารถตอบสนองและสนับสนุนต่อความต้องการของครูได้ให้ความใส่ใจในการพัฒนาวิชาชีพครู กระตุ้นครูให้ใช้ทักษะเพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพ เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะครู ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่นให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบแผนงานและความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายอยู่เป็นประจำ

5. ด้านบรรยากาศ เช่น สถานศึกษาต้องมีการกำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความผูกพันต่อค่านิยมของสถานศึกษา มีการจัดสภาพแวดล้อมได้น่าอยู่ มีบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือกันทั้งระหว่างครูด้วยกันเองและระหว่างครูกับนักเรียน มีการสื่อสารแบบเปิดและมีความไว้วางใจกัน ผู้บริหาร ครู นักเรียนมีความคาดหวังในความสำเร็จสูง นักเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีอัตราการขาดเรียนและการพักการเรียนต่ำ ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง ครูมีอัตราการขาดงานและการย้ายออกต่ำ ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

6. ด้านผลลัพธ์ สถานศึกษามีอัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนสอบอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง นักเรียนศึกษาต่อหรือมีงานทำมีอัตราสูง

Gibson, et al. (1991) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ประสิทธิผลบุคคล ประสิทธิผลกลุ่ม และประสิทธิผลองค์กร โดยประสิทธิผลในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ระดับชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล และประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลกลุ่ม ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิผลบุคคลและประสิทธิผลกลุ่ม ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับ

ที่มา: Gibson, Ivancevich and Donnelly (1991)

Holt and Hinds (1994) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาได้จำแนกองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันประกอบด้วย การมีจุดหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอน

2. องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ประกอบด้วย การมีส่วนเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับ และการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง

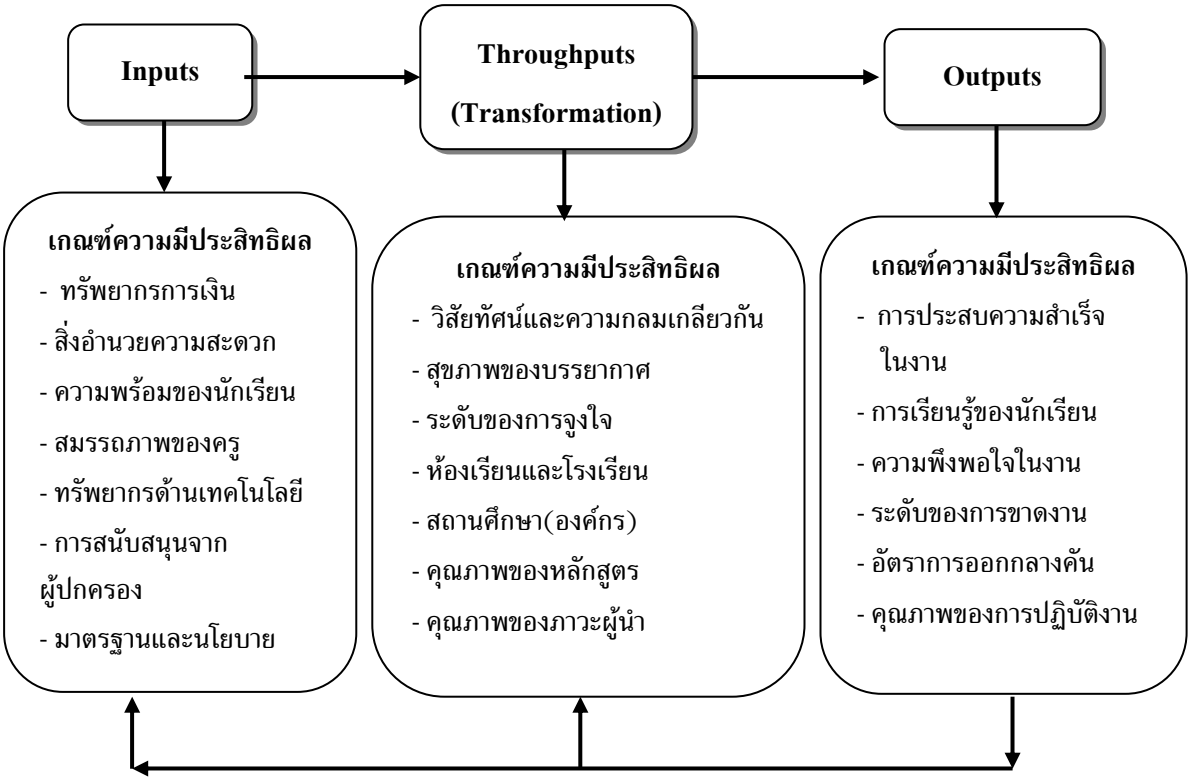
3. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย หลักสูตรการสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Sergiovanni (2001) ยังได้ศึกษาผลการวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่าลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วย

1. การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. ต้องมีการวางแผนทางวิชาการที่ดี
3. มีการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน
5. มีปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากร
7. มีการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา

Hoy and Miskel (2001) ที่ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันเป็น 3 ทัศนะเช่นเดียวกับ Kreitner (1983) โดยสองทัศนะแรกสอดคล้องกันและได้บูรณาการทัศนะแรกและทัศนะที่สองเข้าด้วยกันเป็นทัศนะที่สามที่เน้นการบรรลุเป้าหมายและเน้นทั้งความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบองค์กรเรียกว่า **Goal and System Resource Model of Effectiveness** และยังได้แสดงทัศนะว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการ input process (transformation) และ output โดยในแต่ละกระบวนการก็จะมีเกณฑ์ความมีประสิทธิผล (effectiveness criteria) และทั้งสามกระบวนการจะต้องคำนึงถึงกลุ่มประชาชนที่มีสิทธิมีเสียงในสถานศึกษา ระยะเวลา ตัวชี้วัดที่หลากหลาย ดังภาพที่ 16 ซึ่งจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องดูในหลาย ๆ แง่มุม การที่จะนำเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะบอกประสิทธิผลทั้งหมดของสถานศึกษาได้เกณฑ์การวัดจึงต้องมีหลายเกณฑ์ ดังนั้นการพัฒนาดัชนีการวัดประสิทธิผลสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ต้องอาศัยมโนทัศน์หลักหลาย ๆ มโนทัศน์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดระบบเปิดมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิผลหรือเป้าหมายต่าง ๆ เมื่อนำรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรมารวมกัน ดัชนีวัดประสิทธิผลสามารถเขียนเป็นวงจรระบบเปิดได้คือ ปัจจัยนำเข้า (input) คือ ทรัพยากรมนุษย์

แหล่งเงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformations) คือ กระบวนการภายใน โครงสร้าง และผลผลิตคือ ผลลัพธ์ (outcomes) ของการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 16 รูปแบบความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา
ที่มา: Hoy and Miskel (2001: 296)

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (performance outcomes) ประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการของสถานศึกษาที่จัดให้แก่นักเรียน นักศึกษาและคณะทำงานคนอื่น ๆ ดัชนีชี้วัดของผลลัพธ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู เจตคติของครู และนักเรียน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน ระดับการขาดงานบ่อยของครู ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผล (Scott, 1992 cited in Hoy and Miskel, 2001)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้สรุปกรอบความคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาเห็นได้ว่ามีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารจากการมุ่งคำนึงถึงแต่การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) อันเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิผลของปัจจัยป้อนออก

(output) เป็นหลักได้เปลี่ยนเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิผลขององค์กรทั้งระบบ (system) ทั้งปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยป้อนออก (output) ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (system approach) หรือตามทัศนะการมองสถานศึกษาเป็นระบบสังคม (school as social system) ดังนั้นสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิดและทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย ต้องอาศัยทรัพยากรมีเพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหารและของคณะครู รวมทั้งต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเป็นทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ ในกรณีเป็นตัวแปรต้นนั้นหมายความว่า เมื่อครูได้เข้ามาทำงานในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมแล้วจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษาเป็นแรงจูงใจประการหนึ่งที่จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกท้าทายต่อการใช้ศักยภาพแห่งตนอย่างเต็มที่รู้สึกว่าตนก็เป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียงของสถานศึกษานั้นจะเกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตามลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะเดียวกันสภาพการณ์ดังกล่าวจะเป็นตัวแปรต้นส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาในลักษณะเป็นวงจรต่อเนื่องกันไปไม่สิ้นสุด

โกศล ดีศีลธรรม (2546) ที่กล่าวได้อย่างสอดคล้องกันเกี่ยวกับประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรว่าทุก ๆองค์กรมักมองหาแนวทางในการพัฒนาความสามารถ(capability)ที่มุ่งยกระดับคุณภาพโดยรวมขององค์กรแต่ในความเป็นจริงจะมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อสมรรถนะขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องขจัดหรือลดปัจจัยดังกล่าวให้น้อยที่สุด ได้แก่

1. ความสูญเสียจากการไร้ประสิทธิภาพทั้งในรูปแบบขององค์กรและส่วนบุคคลที่รวมถึงความพร้อมของเครื่องมือ การขาดแคลนวัสดุ การขาดมาตรฐานการทำงาน และการมีลำดับชั้นการบริหารที่ซ้ำซ้อน ซึ่งความสูญเสียเหล่านี้ได้นำมาสู่ความสูญเสียทางเวลาและต้นทุนที่สูงขึ้น

2. ความสูญเปล่าจากการขัดจังหวะ (interruptions) ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงและบั่นทอนผลลัพธ์เกิดความสูญเปล่าทางเวลา และเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งที่จะจัดการเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร

3. ความสูญเปล่าจากการทำงานซ้ำ (rework) ซึ่งเป็นรูปแบบเฉพาะของความสูญเปล่าที่เกิดจากความผิดพลาดหรือความเปลี่ยนแปลง จึงเกิดการแก้ไขหรือทำกิจกรรมเดิมซ้ำและส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายจากทรัพยากรที่สูญเสียกับการแก้ไขแต่ไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลลัพธ์

จากความสูญเปล่าทางเวลาและค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งปฏิบัติการแก้ไข (corrective action) ซึ่งต้องมีแนวทางในการดำเนินการอย่างเหมาะสม ดังนี้

1. การวางแผนที่เป็นแนวทางทั่วไปของการปฏิบัติการ

2. ทำการเขียนนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานโดยที่จะเป็นมาตรฐานอ้างอิงสำหรับการดำเนินงาน

3. การควบคุมความเปลี่ยนแปลงโดยที่ความเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการลดทอนประสิทธิผลขององค์กร

4. ลำดับความสำคัญในด้านความปลอดภัย และคุณภาพ

5. การควบคุมการขัดจังหวะที่เป็นส่วนที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

6. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

7. การพัฒนาพนักงาน การสร้างทีมงานและมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล

8. การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาแบบกลุ่มที่พนักงานมีส่วนร่วม

9. สรุปแนวคิดการประกันคุณภาพต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) ยังได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคการบริหารองค์กรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ให้มีประสิทธิผลได้นั้น องค์กรจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่ง

ความสำเร็จ (successful organization) โดยจะต้องมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่สามารถปรับตัวไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (dynamic organization) การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นพื้นฐานองค์กรแห่งความสำเร็จ และการจะสร้างองค์กรแบบนี้ได้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 องค์ประกอบคือ บุคลากร และโครงสร้างองค์กร ต้องจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะกิจการโดยหัวใจสำคัญอยู่ที่พนักงานจะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เมื่อใดก็ตามถ้าโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการองค์กรแล้วโครงสร้างนั้นก็เป็นตัวทำลายองค์กรเช่นกัน ดังนั้นทั้งโครงสร้างขององค์กรและสมาชิกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกันด้วย

2. การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลองค์กร

Gibson et al. (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือ วิธีการหนึ่งในการประกันประสิทธิผลตามมิติของเวลาคือ การลงทุนเพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในอนาคต การลงทุนในทางทรัพย์สินและทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาวโดยในแง่ของทรัพยากรมนุษย์นั้น การให้การศึกษาและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีต้นทุนสูงในระยะสั้นแต่จะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาว ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร และเป็นที่ยืนยันได้ว่าข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวจะมีอยู่ภายในองค์กรที่มุ่งทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

ในการเตรียมองค์กรนั้นจะต้องลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในระยะยาว ถ้าขาดการเตรียมการเพื่ออนาคตความอยู่รอดขององค์กรจะถูกคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมองค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มสิ่งใหม่กับความต้องการที่จะรักษาความมั่งคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่เป็นองค์กรที่มีบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างต่อเนื่องมีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความหวังไว้สูงโดยการทำร่วมกันและคิดอย่างอิสระ บุคลากรทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน การพัฒนาและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งที่องค์กรกระทำเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความสามารถในการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นลักษณะองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับตัว องค์กรที่มีประสิทธิผลต้องเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว (Nahavandi and Malekzadeh, 1999)

การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (planed change) สถาบันการศึกษาจำนวนมากใช้งบประมาณสูงเพื่อเพิ่มเงินเดือนและค่าจ้างแก่บุคลากรแต่ใช้งบประมาณที่จำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เพื่อให้พร้อมที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้นในสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากรประจำการนั้นมีหลักการสำคัญ 2 อย่างคือ การให้การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ (in – service training) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้การฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้ดีขึ้นกับการเตรียมบุคลากรเพื่ออนาคต (advanced preparation) ซึ่งวิธีการหลังนี้เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พร้อมเพื่องานชนิดใหม่หรืองานที่ก้าวหน้าขึ้นหรืองานในตำแหน่งที่จะมอบหมายให้ใหม่ และวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบนี้สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคต (Harris, 1989)

Harris (1989) ยังได้กล่าวอีกว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเรียนรู้ การมีความชำนาญพื้นฐาน และการมีแรงจูงใจ ในสถาบันการศึกษาถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรแล้วการที่จะนำองค์กรไปสู่ภาวการณ์ตรวจสอบได้ (Accountability) ก็ยังอยู่ห่างไกล และการที่จะรักษาคุณภาพการศึกษาเอาไว้ให้ได้นั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษานั้นจะต้องทำให้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของโรงเรียนเพราะครูที่มีคุณภาพนั้นคือ ครูที่เข้าร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ครูที่ไร้ประสิทธิภาพนั้นจะไม่สนใจในกิจกรรมดังกล่าว ผลจากการศึกษาของ Mortimore et al. (1988 cited in Teddie and Renolds, 2000) พบว่า ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆอย่างไร้จุดมุ่งหมาย และไม่เกี่ยวกับภารกิจหลักของสถานศึกษาจะมีส่วนสัมพันธ์กับความไร้ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ในการวิจัยประเมินประสิทธิผลองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของ Cameron (1978) พบว่าการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพคณาจารย์เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่สำคัญอันหนึ่ง ซึ่งเป็นระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายทางวิชาชีพ และการพัฒนาอาจารย์ ตลอดจนระดับของการกระตุ้นจูงใจให้ไปสู่ด้านการพัฒนาวิชาชีพของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรในกรอบการแข่งขันคุณค่าที่เห็นว่าในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น การมุ่งคนหรือการให้คุณค่าต่อการฝึก อบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีความเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคลมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถแล้วประสิทธิผลองค์กรก็จะเกิดขึ้น

Craft (1996) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ 10 ประการ คือ

1. เพื่อยกระดับความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดหรือบางกลุ่ม
2. เพื่อยกระดับความชำนาญการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล
3. เพื่อขยายประสบการณ์ของครูเป็นรายบุคคล พัฒนาอาชีพและเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อพัฒนาความรู้ในวิชาชีพและเพื่อทำความเข้าใจกับครูเป็นรายบุคคล
5. เพื่อขยายความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปจากครูบางคน
6. เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง
7. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน
8. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน
9. เพื่อช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถคาดการณ์และเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้
10. เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายโดยรวมหรือของแต่ละแผนกในสถานศึกษา

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องพึงตระหนักถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรนั่นก็คือ “มนุษย์”ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง (Ubben et al., 2001) สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือในสถานศึกษาที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นอย่างไรก็จะต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น (Razik and Swansons, 2001)

กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครูนั้นมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร การสอนหรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเองให้ครูเป็นผู้กระทำ (active) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวครูเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับการกระทำ (passive) แบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก (Ubben et al, 2001)

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (as people learn, their abilities expand) และ “องค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (grow) และพัฒนา (develop) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 1990 cited in Hughes, 1999)

Hoy and Miskel (2001) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ในกรณีของสถานศึกษา Hoy and Miskel กล่าวไว้ว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

Ubben *et al* (2001) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) โดยถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ อีกทั้งยังกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth) เรื่องของการเปลี่ยนใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self renewal) เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (never fully arrive) เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลยพินิจทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมิใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้นแต่จะเป็นสิ่งที่ถูก

ทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการมีประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็น “ทรัพยากรความรู้” (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กรและองค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

Ubben *et al* ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาโดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ “การพัฒนา” (development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กร ไม่ควรแยกออกจากกันเพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์ และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร

Razik and Swanson (2001) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบขององค์กร (organizational system) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาดหรือความซับซ้อนขององค์กร เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจในองค์กร เรื่องวัฒนธรรมในองค์กร เรื่องภาวะผู้นำในองค์กร เรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เรื่องความมีประสิทธิผลในองค์กร เรื่องการติดต่อสื่อสาร และเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการอีกหลายท่านต่างให้นิยามและองค์ประกอบของคำว่า ความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา (effectiveness of schools)ที่หลากหลายและน่าสนใจ หากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งคำว่า “ความมีประสิทธิผล” จะเป็นคำที่ให้กรอบแนวคิดถึงทิศทางของการพัฒนาที่ถูกต้องถูกทิศทาง (do the right things) อันเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001) ที่ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Edmonds, 1979; Smith and Purkey, 1983; Scheerens and Bosker, 1977 (อ้างใน Hoy and Miskel, 2001) สรุปให้เห็นถึงผลการวิจัยของแต่ละท่าน ดังนี้

Edmonds ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในสถานศึกษาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงโดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Smith and Purkey ได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

Scheerens and Bosker ให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
2. ความมีภาวะผู้นำทางการศึกษา
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร
4. หลักสูตรที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสในการเรียนรู้
5. บรรยากาศสถานศึกษา
6. บรรยากาศห้องเรียน
7. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
8. การประเมินผลที่ดี

9. เวลาเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม
10. การเตรียมการสอน
11. ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ
12. รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไป
13. ข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นจูงใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเองโดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การที่จะทำให้บรรลุผลตามสภาพดังกล่าวนั้น ต้องคำนึงถึงเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะสถานศึกษานั้นจะมีระบบของตนเอง ซึ่งสามารถจำแนกระบบย่อยได้เป็น 4 ระบบคือ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านงาน และด้านเทคโนโลยี ในทัศนะของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น นักวิชาการหลายท่านได้เน้นย้ำถึงการพัฒนาทั้งระบบในทุกด้านไม่แยกพัฒนาอย่างแยกส่วนอย่างที่เคยเป็นมา จากกรอบแนวความคิดเดียวกันนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหารก็จะต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเช่นกัน จะเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือพัฒนาไปคนละทิศทางขัดแย้งกันเองก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลได้ เมื่อพิจารณาถึงระบบย่อยในระบบการบริหารเห็นว่าจะช่วยให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 10 ระบบย่อย ดังนี้

ระบบย่อยที่ 1 ความมีประสิทธิผลของสถานศึกษา
ระบบย่อยที่ 2 ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
ระบบย่อยที่ 3 การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม
ระบบย่อยที่ 4 กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
ระบบย่อยที่ 5 การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
ระบบย่อยที่ 6 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
ระบบย่อยที่ 7 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์
ระบบย่อยที่ 8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม
ระบบย่อยที่ 9 การบริหารหลักสูตรและการสอน
ระบบย่อยที่ 10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา วิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไทย และ3) ทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์กรไทยอยู่ในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่าลักษณะของไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การนิยามการรวบอำนาจ การปราศจากความคิดริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่าหลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอน และหลังการสอน ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวม

พร ภิเศก (2546) ได้ทำวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และ 2) ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กร แนวปฏิบัติของกองทัพบกและความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์จำนวน 382 คนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก 21 โรงเรียน

ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านแล้วได้พบปัญหาที่โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต้องเร่งแก้ไขคือ ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านความสามัคคีของบุคลากร โดยเฉพาะกระบวนการในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพบกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติ

หน้าที่อาจารย์นั้นยังขาดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดระบบการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรสายการศึกษาอย่างเป็นระบบ

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1)ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหาร 2)ความแตกต่างในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3)ความสัมพันธ์ภายในปัจจัยทางการบริหารและระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4)ปัจจัยทางการบริหารที่พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และรูปแบบสมการที่เหมาะสม และ 5)โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารทั้ง 10 ปัจจัยพบว่า ต่างมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และต่างมีทิศทางของความสัมพันธ์ในทางบวกทุกตัว แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาปัจจัยทางการบิหารนั้นหากพัฒนาในปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็มีแนวโน้มที่จะทำให้ปัจจัยตัวอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาตามไปด้วย สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ “ปานกลาง” โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อยดังนี้ การพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วม การบริหารหลักสูตรและการสอน การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การพัฒนากลุ่มตนเอง และการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และการจูงใจเชิงสร้างสรรค์

2. ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 10 ปัจจัยต่างร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 46.3 และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมพบว่า มีสามปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร แสดงให้เห็นว่าหากต้องการให้โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นก็ต้องเน้นความสำคัญในการพัฒนาทั้งสามปัจจัยมากกว่าปัจจัยอื่น

3. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลพบว่า มีเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามทั้งในทางตรงในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางโดยรวมแล้วพบว่า มีปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กาญจน์ เรืองมนตรี (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1)วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 2)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 3)ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factors analysis) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน (internal correlation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาครอบคลุม 3 ด้านได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร 2) ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติ 3) ด้านปัจจัยสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียนและด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติ และด้านปัจจัยสนับสนุน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. พฤติกรรมการปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุนและบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารและจัดการศึกษาได้ร้อยละ 72.5

Cameron (1978) ได้วิจัยประเมินประสิทธิผลองค์กรระดับสถาบันอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์ 6 แห่งโดยในขั้นต้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์แห่งละประมาณ 14 – 15 คนแล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชาพบว่า มีมิติของประสิทธิผลองค์กรและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภทได้กว้าง ๆ 9 มิติคือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน พัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียนพัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการทางด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบ ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพขององค์กร มิติทั้ง 9 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิผลองค์กรมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยวแต่อย่างไรก็ตามการมีประสิทธิผลองค์กรในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลองค์กรในอีกมิติหนึ่งไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลองค์กรในทุกมิติ

Crispeels (1990) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยการศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 8 แห่ง ซึ่งทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับ 1)วัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน 2)หลักสูตรและการสอน 3)ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผู้วิจัยใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม การทดลองและแบบบันทึกข้อมูล

ผลจากการศึกษา พบว่า

1. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ

3. ต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี

Worthman (1990) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลองค์กรระบบราชการว่ายังคงมีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือไม่ และระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อตัดสินว่ามิติแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์กรคือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นระบบ

ราชการของโรงเรียนนั้น ๆ หรือไม่โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ชนิด คือ D.A. Mackay's school organizational inventory และ Paul Mott's index of perceived organization effectiveness (IPOED)

ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างราชการกับประสิทธิผลองค์กร ความสามารถในการผลิตของครูกับระดับความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัวของครูกับระดับของความเป็นระบบราชการ ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้โรงเรียนและระบบโรงเรียนหนีห่างจากความเป็นองค์กรที่มีลักษณะระบบราชการและควรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความร่วมมือ ซึ่งองค์กรลักษณะนี้สามารถสร้างความชื่นชมให้เกิดขึ้นกับครูในฐานะนักวิชาชีพ โรงเรียนจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อวิชาชีพการสอน และเน้นการสร้างเสริมพลังของครูใหญ่ในการนำองค์กร

Shepherd (1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ ขอบเขตการยอมรับทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและระดับความพึงพอใจของครู รวมทั้งสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือไม่

ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าวัสดุอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนและวิธีการสอนมีผลต่อขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและผลต่อความพึงพอใจของครูรวมทั้งมีผลต่อประสิทธิผลองค์กร

Bechger and Boerman (1997) ศึกษาการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาของเนเธอร์แลนด์พบว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับกลาง

Lamb (1998) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาลและวิทยาศาสตร์สุขภาพโดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์กรของ Cameron สอบถามจากผู้บริหาร 58 คนพบว่า สถาบันดังกล่าวมีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์และผู้บริหารพึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพอใจกับการศึกษาและมีประสิทธิผลต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพ และคุณภาพของอาจารย์ และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ส่วนขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร

Peters (1998) ศึกษาการปฏิบัติงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้านคือ การจัดหา การคัดเลือก การประเมินงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง และการออกแบบงานในหน่วยงานรับนักศึกษากับประสิทธิผลองค์กร โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 927 คน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเชื่อมโยงกับการประเมินผลรวม และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสัมพันธ์สูงต่อชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ผลผลิตตามเป้าหมาย และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร อีกทั้งระดับของการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรยังมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลรวม ชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กร ซึ่งตัวแปรทำนายเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดคือ การให้การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้างตอบแทนและการออกแบบงาน

Pounder (1999) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่งในฮ่องกง โดยในขั้นแรกเชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่าซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน (ผลผลิต – ประสิทธิภาพ, คุณภาพ, ความสามัคคี – ขวัญ, ความพร้อม – การปรับตัว,.การจัดการข่าวสาร – การติดต่อสื่อสาร, ความเจริญเติบโต – ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร, การวางแผน – กำหนดเป้าหมาย,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความมั่นคง – การควบคุม)แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการ 173 คน

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร้องต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่าง ๆ ของประสิทธิผลองค์กร การเน้นมิติความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรแต่ละเลยด้านอื่น ๆจะทำให้ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมลดลง องค์กรที่มีประสิทธิผลในด้านต่าง ๆไว้ให้เกิดความสมดุลนอกจากนี้ยังพบความแตกต่างอย่างสำคัญในมิติด้านผลผลิต – ประสิทธิภาพ และความเป็นปึกแผ่นขององค์กร องค์กรที่เน้นผลผลิต – ประสิทธิภาพมากเกินไปอาจนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ขาดความผูกพันต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

Castro (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์กับประสิทธิผลทางภาวะผู้นำ เมื่อเทียบกับภูมิหลังของความเป็นเอกภาพขององค์กร สถาบันอุดมศึกษา วัตถุประสงค์การศึกษานี้เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ตรงประเด็นกับการประเมินภาคปฏิบัติของคณบดีฝ่ายวิชาการที่

เลือกมาศึกษา และเพื่อระบุหัวข้อการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีศักยภาพสำหรับคณบดีฝ่ายวิชาการ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบวัดสมรรถภาพทางอารมณ์ และแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถภาพทางอารมณ์และการปฏิบัติภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสมรรถภาพทางอารมณ์ ความสำนึกในตนเองทางอารมณ์กับการปฏิบัติภาวะผู้นำใน 5 ด้านคือ การท้าทายกระบวนการ การบันดาลใจในวิสัยทัศน์ที่แบ่งปันกัน การทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ การให้แบบอย่างแนวทางปฏิบัติ และการกระตุ้นจิตใจ และสมรรถภาพทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานในองค์กรและการพัฒนาทีมงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

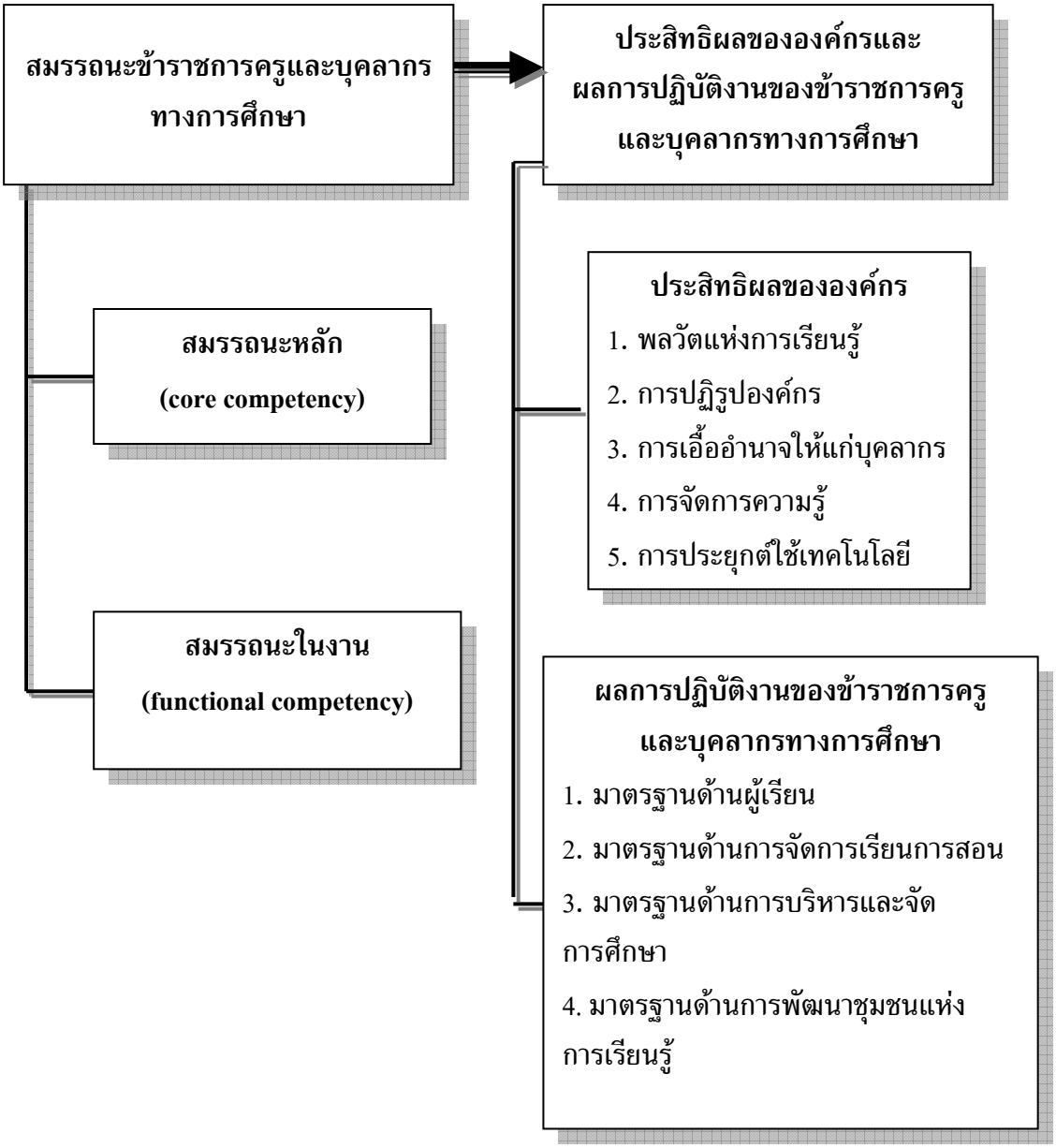
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการปฏิรูป (transformational theories) ที่มุ่งให้ผู้นำให้ความสนใจไปยังพนักงานและองค์กรมากขึ้นซึ่งเป็นความต้องการที่สลับซับซ้อนมากกว่าเดิม เนื้อหาของทฤษฎีการปฏิรูปนี้จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความสนใจของนักวิชาการท่านต่าง ๆ อันได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่สนใจเรื่องทีม กลุ่มนักวิชาการที่มองผู้นำว่าเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มที่ศึกษาผู้นำในฐานะที่เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งค่อนข้างยากที่จะแยกเรื่องเหล่านี้ออกจากกัน เพราะทีมจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์เพื่อช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำยุคปัจจุบันจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้ จึงเป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการเพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ กรอบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงเป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการคือ หลักการบริหารทุนมนุษย์ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) ที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ทรัพยากรบุคคลสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร และมีความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (David, 2001 อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้

ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (standard for success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ โดยมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการนั้นเป็นผลที่เกิดจากการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุโดยได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จไว้ 5 ด้านดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 4 มิติด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ 5 มิติด้านคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

นอกจากนี้ยังได้นำแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973 อ้างอิงใน รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2548) มาเป็นกรอบในการศึกษาซึ่งอธิบายไว้ว่าการที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในเป็นอย่างไรเป็นส่วนสำคัญ มีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงานของคนจะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไม่ง่ายนัก ต้องใช้เวลา และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (other characteristics) โดยเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการและลักษณะงานที่กว้างและหลากหลายซึ่งสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นซึ่งมาจากแรงผลักดันเบื้องลึก (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมคือ การเลือกคนที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนมากกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ



ภาพที่ 17 กรอบแนวคิดในการวิจัย