

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอา กรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย*

The Study of Comparing the Difference in the Application of Competency Model between Public and Private Organizations

นิสาดาร์ก เวชยานนท์** *Nisada Wedchayanon*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการศึกษานำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การใน 5 ประเด็น อันได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง เหตุผลของการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การ ประเด็นที่สอง กระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะขององค์การ ประเด็นที่สาม การนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่สี่ ผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ และประเด็นที่ห้า ปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ โดยศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนของไทย ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก มีประชากรคือหน่วยงานราชการไทยระดับกรมหรือเทียบเท่ากรม บริษัทของคนไทย และบริษัทต่างชาติที่เข้ามาเปิดดำเนินการในประเทศไทย รวมทั้งใช้การสัมภาษณ์ประกอบการวิจัยจากผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน จากผลการศึกษาพบว่า เหตุผลในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้มีความแตกต่างกัน โดยองค์การภาคเอกชนให้เหตุผลว่าต้องการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance organization) ขณะที่องค์การภาครัฐนำแนวคิดนี้มาใช้เพราะเป็นนโยบายจากผู้บริหาร ในประเด็น กระบวนการสร้างกรอบสมรรถนะ องค์การภาครัฐจะ

* บทความนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2551 “การพัฒนาประเทศสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้” (Developing Thailand toward Knowledge Society) วันที่ 1 เมษายน 2551 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถนนเสรีไทย กรุงเทพฯ

** Ph.D., รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: nisada@nida.ac.th

นิยมการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยพัฒนากรอบสมรรถนะให้ ในขณะที่ภาคเอกชนนิยมพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นภายในองค์การเอง ด้านการนำกรอบสมรรถนะมาปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์การภาคเอกชนได้นำกรอบสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกระบบ ขณะที่องค์การภาครัฐไม่ได้เอาเรื่องกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการดำรงรักษายุทธศาสตร์ อีกทั้งผลที่ภาคเอกชนได้รับจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ยังสูงกว่าภาครัฐในทุกด้าน อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ประสบปัญหาและอุปสรรคในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะปัญหาการขาดพันธมิตรผู้พ่วงร่วมกันในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

คำสำคัญ: สมรรถนะ องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Competency model has become an interesting and popular topic among scholars both public and private sectors. In some organizations competency models are used in one or two applications, in others they form the central focus of all human resource activities.

This research looks at competencies and the applications to which competency models have been put. Five issues are used to compare which are 1) reasons to apply 2) the development process 3) to what extent the model will be used 4) the results and 5) problems and obstacles. This research mainly used quantitative tools. Data were gathered from 300 organizations and used SPSS program in data analysis.

The study revealed that the private sector has used the competency model in order to achieve high performance organization whereas the public sector applied this concept because of the executive's policy. Most of the public sector hired the consultancy firm from outside to develop the model. All in all the private sector were gotten the better result than the public sector, still, both of them found the same problems and obstacles which were lack of commitment.

Keywords: Competency, High Performance Organization, Human Resource Management

I. บทนำ

โลกของเราทุกวันนี้แตกต่างไปจากสมัยก่อนเป็นอย่างมาก และยังคงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไปอีกในอนาคต โดยปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงนี้ หลัก ๆ ก็คือ รูปแบบทางการเมืองการปกครองที่เปลี่ยนไป โดยส่งอิทธิพลมาในลักษณะของการกำหนดนโยบายในการบริหารประเทศ หรือการออกกฎหมายใหม่ ๆ ขึ้นมา ปัจจัยจากสภาพเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นเศรษฐกิจที่ต้องใช้ฐานความรู้ (Knowledge-Based) สภาพสังคมที่มีการแก่งแย่งแข่งขันกันมากขึ้น และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าจากนวัตกรรมทางความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวส่งผลให้ปัจจุบันนี้ การเปลี่ยนแปลงสภาพการดำเนินธุรกิจซึ่งรับอิทธิพลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้องค์การต่าง ๆ สามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อม โดยศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเหล่านี้อย่างรอบคอบและลึกซึ้ง เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้องค์การต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประสานงาน และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว และความคล่องตัว เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นองค์กรที่อยู่รอดได้

เมื่อความเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น โลกในอนาคตจึงมีความท้าทายต่อการดำรงอยู่ขององค์กร องค์กรต้องมีการแข่งขันเพื่อให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ลักษณะขององค์กรในอนาคตจึงต้องแตกต่างไปจากปัจจุบันในหลาย ๆ ประการ กล่าวคือ องค์กรในอนาคตควรมีขนาดเล็กลง มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง และมอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น สร้างความคล่องตัวและความยืดหยุ่นให้กับองค์กร เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรปัญญามากขึ้น เน้นความเชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งจะทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบเหนือองค์กรคู่แข่งได้ เพราะการแข่งขันในอนาคตเป็นการแข่งขันกันที่องค์ความรู้ ทำให้องค์การต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนมีการพัฒนาในเรื่องของเทคโนโลยีและการสื่อสาร มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งยังเป็นการแสวงหาและบริหารโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ทั้งบริษัทเอกชน หรือแม้กระทั่งหน่วยงานของรัฐบาลเอง ต้องคิดค้นหากลยุทธ์ทางการบริหารที่ทันสมัยและเหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นองค์การที่อยู่รอดได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการรีอับริบบระบบ (Re-engineering) การปรับปรุงองค์การ (Re-organizing) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) และเนื่องจากปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก ทำให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ถูกส่งผ่านกันอย่างรวดเร็ว เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น เทคนิคทางการบริหารที่เริ่มมีเข้ามาใช้ ก็คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งส่งผลให้องค์การนั้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ “ทรัพยากรมนุษย์” ขององค์การ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นกลไกหลักที่จะขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า ด้วยความรู้ความสามารถ และทักษะที่แต่ละคนทุ่มเททำเพื่อองค์การ และด้วยความที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ทำให้องค์การต้องการคนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น หากองค์การใด มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่การจัดระบบการสรรหาบุคลากรได้ตรงกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การมีระบบประเมินผลเพื่อจ่ายค่าตอบแทนและเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ดี ก็ย่อมทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จได้

เนื่องจากกระแสเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความนิยมนำมาใช้ทั้งในองค์การธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการในประเทศอังกฤษและอเมริกา และมีแนวโน้มความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไปทั่วโลก ในประเทศไทยก็ได้มีการกล่าวถึงคำว่าสมรรถนะกันมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และเริ่มมีองค์การต่าง ๆ ทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐบาลของไทยให้ความสนใจและนำเข้ามาใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อให้กระบวนการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากการที่องค์การต่าง ๆ ของไทยนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้นี้ จึงเป็นเหตุผลและที่มาของการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทยว่าองค์การเหล่านี้นำเข้ามาใช้ได้อย่างไร มีเหตุผลความจำเป็นในการใช้อย่างไร มีกระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะให้เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างไร มีแนวทางการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างไร รวมถึงผลที่ได้รับจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การมีอะไรบ้าง ซึ่งคำตอบที่ได้เหล่านี้จะใช้เป็นกรณีตัวอย่างเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาถึงการนำกรอบสมรรถนะมาปรับใช้กับองค์การของตนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

II. วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

2.1 ศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของเหตุผลการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

2.2 ศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะขององค์การระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

2.3 ศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างในการนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

2.4 ศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของผลที่ได้รับจากการที่องค์การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

2.5 ศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

III. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นองค์การที่มีโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ นอกจากนี้ องค์การยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกันองค์การจะมีการจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้น ซึ่งบางครั้งองค์การก็ต้องปลดพนักงานบางส่วนออก รักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ ให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น รวมทั้งต้องหันมาสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การโดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (Core Staff) ไว้

จากการวิจัยองค์การ 400 แห่งทั่วโลกของสถาบัน Roffey Park's พบว่าองค์การที่จะเป็น HPO ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของพนักงานและความคาดหวังขององค์การทั้งสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกัน (fit) ถึงจะทำให้บุคลากรขององค์การสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงได้¹

ในองค์การภาครัฐ แนวคิดขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้ถูกกล่าวถึงเช่นเดียวกัน โดยในปี ค.ศ. 1990 ได้จัดให้มีการให้รางวัลคุณภาพเกียรติยศแก่หน่วยงานภาครัฐราชการในประเทศ

¹ Linda Holbeche, "HR and the High Performance Organization", *Strategic HR Review*, Vol. 3, No. 2, January-February, 2004.

สหรัฐอเมริกา เป็นผลให้เกิดพระราชบัญญัติที่เรียกว่า The Government Performance and Results Act (GPRA) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐในระดับมณฑลต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเปิดเผยต่อสภาผู้แทนราษฎร การที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการปฏิบัติงานสูงได้ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจะต้องเกิดจากการประเมินองค์การและทราบการรับรู้ข้อมูลของบุคลากรภายในองค์การก่อน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างมากต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (ดูจากผลงานวิจัยของ Bagozzi, 1992²; Duckman, Singer, and Van Cott, 1997³)

องค์การจะมีผลการปฏิบัติงานสูงได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรขององค์การต้องมีความสมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามที่องค์การกำหนด ดังนั้น องค์การที่จะเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ได้ควรมีวัฒนธรรมของคุณภาพหรือวัฒนธรรมแบบ องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Culture Model) ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการ คือ 1) การที่ผู้นำสามารถรับรู้ความต้องการของตลาดและตอบสนองได้ 2) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตลาด 3) การประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์การ 4) การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) ที่เกื้อหนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ และ 5) พฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

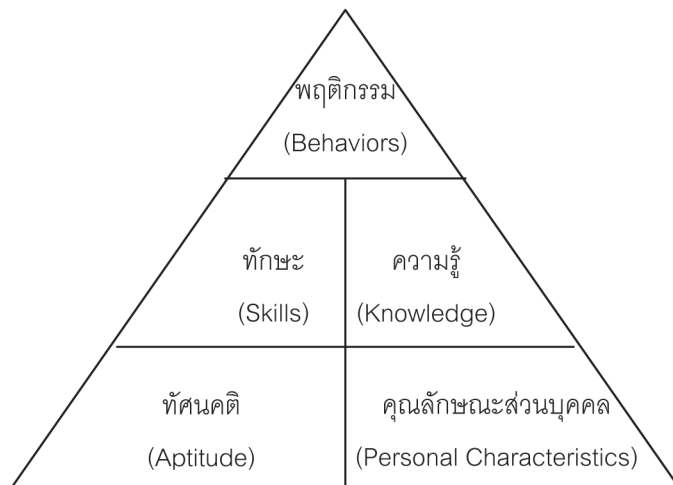
3.2 แนวคิดและหลักการในการกำหนดกรอบสมรรถนะ

จากการศึกษา พบว่ามีหลายสาเหตุที่องค์การต่างต้องหันมาใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ เช่น Boam และ Sparrow ระบุถึง 2 เหตุผลที่ทำให้้องค์การต้องประยุกต์แนวคิดของสมรรถนะ คือ ความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่้องค์การนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งโครงการเหล่านั้นไม่สามารถที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ และมีผลการวิจัยที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับพฤติกรรมของพนักงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ถ้า้องค์การต้องการผลงานที่มีคุณภาพ ้องค์การก็ต้องเลือกพฤติกรรมของบุคลากรที่สอดคล้องกัน⁴

² R.P. Bagozzi, "The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 55, 1992, pp. 178-204.

³ D. Duckman, J. Singer, and H. Van Cott, *Enhancing Organization and Performance*, Washington D.C. : National Academy Press, 1997.

⁴ C. Hendry, A. Pettigrew and P. Sparrow, "Linking strategic change, competitive performance and human resource management : result of a U.K. empirical study", in R. Mansfield (ed.). *Frontiers of Management : Research and Practice*, London : Routledge, 1989.



ที่มา: Manus and MOHR. **Sales Competencies for the Twenty-First Century**. Report published using research conducted by Manus and MOHR. Stamford / Ridgebiela, cann. : Manus and MOHR, 1997.

ภาพที่ 1 กรอบสมรรถนะ (Competency Model)

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า กรอบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์ประกอบของกรอบสมรรถนะนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และความสามารถที่สร้างขึ้น (Acquired) ทั้งนี้ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ โดยที่ยอดของพีรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของความสามารถทั้งความสามารถที่ติดตัวมา และความสามารถที่สร้างขึ้น

การอธิบายเรื่องของสมรรถนะนี้ต้องอธิบายในรูปของพฤติกรรม เช่น คนที่มีสมรรถนะในการแก้ปัญหาต้องมีพฤติกรรมหลายอย่างประกอบ เช่น มีความสามารถที่จะคาดคะเนปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะปัญหา มีความสามารถในการค้นหาทางออกของปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะสาเหตุของปัญหา เป็นต้น นอกจากนี้ การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้เราหาวิธีการที่จะพัฒนาพนักงานได้ ถึงแม้ว่าพฤติกรรมบางอย่างอาจจะยากในการสอน เช่น พฤติกรรมความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น แต่พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมนี้ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือการรับฟังความต้องการของลูกค้า องค์การก็สามารถที่จะปลูกฝังพฤติกรรมเหล่านั้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

3.3 กรอบสมรรถนะที่นำไปใช้เพื่อการสรรหาและคัดเลือก

ในการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือกองค์การควรดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดกรอบสมรรถนะโดยระบุถึงงานหลักที่องค์การคิดว่าสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ มีการวิเคราะห์งานอย่างเข้มข้นโดยต้องระบุถึงผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ และตัวชี้วัดทางด้านพฤติกรรมที่แสดงถึงตัวสมรรถนะ
- 2) ต้องมีการกำหนดข้อคำถาม (Interview Questions) ทำให้ผู้สัมภาษณ์ค้นพบสมรรถนะในตัวผู้สมัครได้
- 3) การฝึกอบรมทักษะแก่ผู้สัมภาษณ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการคัดเลือกบุคลากร และ
- 4) ระบุคะแนนที่ได้จากการสัมภาษณ์ลงในใบกรอกคะแนน เพราะการกรอกคะแนนจะช่วยป้องกันความไม่เป็นธรรมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการหลงลืมหรือจำผิด

นอกจากนี้ การสร้างกรอบสมรรถนะสำหรับการคัดเลือกพนักงานนั้น กรอบสมรรถนะดังกล่าวควรคำนึงถึงตัวอย่างของพฤติกรรมที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานได้ผลการปฏิบัติงานสูง ถ้อยคำ วลี ข้อความ ที่ใช้ในการประกาศรับสมัคร เกณฑ์ที่ควรใช้ในการเลือกและการออกแบบวิธีการประเมินเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลือก และโครงสร้างในการให้ผลสะท้อนกลับ ตลอดจนเกณฑ์ในการติดตามกำกับกระบวนการคัดเลือก

3.4 กรอบสมรรถนะที่นำไปใช้เพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

การนำแนวคิดกรอบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้ 1) การระบุและการกำหนดสมรรถนะ ด้วยการระบุขอบเขตและต้องวิเคราะห์สมรรถนะก่อน ซึ่งอาจเริ่มจากตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Key Position) ก่อน 2) การนำสมรรถนะไปใช้ในระดับองค์การและระดับบุคคล เช่น การทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งเมื่อมีการวิเคราะห์สมรรถนะแล้วก็จะทำให้ทราบและระบุถึงความสามารถอันเป็นที่ต้องการของตำแหน่ง และทำให้มีการประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลที่จะเข้าอยู่ในตำแหน่งนั้น ช่วยให้ทราบถึงช่องว่างและสร้างแผนพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นมารองรับ 3) การประเมินสมรรถนะ ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้กันอยู่ 5 เทคนิคด้วยกัน คือ การประชุมทบทวน (Career Review Meetings) การประชุมร่วมกันจัดทำบันทึกผลสำเร็จ (Accomplishment Record and Meeting) การทดสอบ (Test) ศูนย์เลื่อนขั้น (Promotion Centers) หรือเรียกอีกอย่างว่า ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) และการทำประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Workshops) 4) การบริหารผลลัพธ์ (Managing the Output) ด้วยการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า ตั้งแต่เมื่อผ่านงานเริ่มแรกจะมีการเคลื่อนย้ายไปยังตำแหน่งงานใดต่อไป และความก้าวหน้าในสายงานนั้นจะไปสิ้นสุดที่ตำแหน่งงานใดในองค์การ ในการพิจารณานี้มีเทคนิค เช่น แผนภูมิการเคลื่อนย้ายตำแหน่งงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง รวมทั้งการเคลื่อนย้ายข้ามสายงาน และ 5) การนำไปปฏิบัติติดตาม และประเมินผลเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3.5 กรอบสมรรถนะที่นำไปใช้เพื่อการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลพนักงาน

การเลือกให้รางวัลนับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งในการจูงใจพนักงาน ซึ่งจากผลการศึกษาของ O'Neal ในปี ค.ศ. 1996 พบว่านายจ้างเริ่มปรับเปลี่ยนการให้ค่าตอบแทนมาเป็นรูปแบบที่ยืดหยุ่นมากขึ้น⁵ โดยให้ค่าตอบแทนตามสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน หรือการที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูง หรือการที่พนักงานมีส่วนทุ่มเททำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งก็คือ การนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในการให้รางวัลแก่พนักงาน ข้อดีของการใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ ก็คือ ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบที่เป็นธรรมชาติ เพราะพนักงานได้รับทราบเงื่อนไขล่วงหน้าว่าถ้าอยากได้รางวัล ก็ควรมีผลงานที่สูงในระดับใด และข้อดีอีกประการหนึ่ง คือ ช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3.6 การนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้น คือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ความรู้ ทักษะ และความสามารถเป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น⁶ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดกรอบสมรรถนะไปใช้ในงานหลัก ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน คือ

(1) **ด้านการคัดเลือก** โดยส่วนใหญ่การคัดเลือกข้าราชการมักจะเป็นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งแต่เดิมจะมุ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจะเพิ่มส่วนของสมรรถนะเข้าไปในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง อีกทั้งมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ รวมทั้งได้พัฒนาระบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะ และเพิ่มการประเมินในรูปแบบอื่น

⁵ Sandra O'Neal, "Study shows compensation programs more strategic", ACA News, Vol. 39, No. 10, November-December, 1996.

⁶ โครงการสมรรถนะ, คณะทำงาน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย, กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2548.

เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง การประเมินประสบการณ์ในการคัดเลือกข้าราชการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

(2) **ด้านการพัฒนา** แผนการพัฒนาศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นโดยอาศัยรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพ 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาศักยภาพโดยอาศัยแนวคิด “วงจรการเรียนรู้” (Learning Loop) การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาศักยภาพโดยยึดขีดความสามารถเป็นหลัก (Competency-Based Human Resource Development) ซึ่งการพัฒนาศักยภาพแบบดังกล่าวนี้จะถูกกำหนดขึ้นจากยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของคนและขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น สิ่งจำเป็นในการฝึกอบรม คือ ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการในการจัดฝึกอบรม และต้องมีวิธีการทดสอบเพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะให้มากขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตรและการติดตามประเมินผลด้วย

(3) **ด้านการบริหารผลงาน** โดยกระบวนการบริหารผลงานจะเริ่มตั้งแต่ การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การติดตามผล การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผลงาน และการให้รางวัล ซึ่งสมรรถนะจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง จะมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการในพจนานุกรมสมรรถนะ และเมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ก็ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่องในการบริหารผลงาน

3.7 การนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในภาคเอกชนของไทย

ในภาคเอกชนของไทยไม่ได้มีการระบุเอาไว้อย่างชัดเจนว่าองค์กรใดนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ก่อน หรือได้เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่เมื่อใด ซึ่งจากการสัมภาษณ์อุปนายกฝ่ายวิชาการ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ถึงจุดเริ่มต้นของการนำเอาแนวคิดนี้เข้ามาใช้ โดยได้กล่าวว่า

“ถ้ามองเฉพาะประเทศไทย น่าจะมาจากบริษัทข้ามชาติ เพราะ Competency เกิดในต่างประเทศมาก่อน ซึ่งน่าจะเข้ามาประมาณ 5-6 ปี ตัวอย่างบริษัทญี่ปุ่นที่ได้รับเชิญไปพูดให้ฟัง บริษัทนี้ตั้งมาประมาณ 6 ปี ตอนเริ่มตั้ง แนวคิด Competency ก็เข้ามาพร้อมกับบริษัทที่ปรึกษาฝรั่ง แนวคิดนี้เริ่มมาจากบริษัทใหญ่ก่อน ต่อจากนั้นรัฐวิสาหกิจก็รับเอาแนวคิดนี้ไปใช้”⁷

⁷ จากการสัมภาษณ์คุณมารีสา เชาวน์พฤกษ์พิงค์ อุปนายกฝ่ายวิชาการ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า

“ถ้าดูตามตำรา คงเริ่มต้นจากงานวิจัยต่าง ๆ และถ้าย้อนหลังคำว่า Competency ก็ปรากฏมายาวนาน แต่ไม่ทราบว่า Competency มีที่มาโดยใคร แต่คงไม่ใช่บริษัท ที่ปรึกษาในห้องถิ่น คงเป็นที่ปรึกษาที่เป็นบริษัทข้ามชาตินำเข้ามาใช้”⁸

หลังจากที่ประเทศไทยประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ก็เริ่มมีแนวคิดการจัดการใหม่ ๆ จากประเทศแถบตะวันตกเผยแพร่เข้ามา และหนึ่งในแนวคิดนั้น ก็คือ แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) จากการสำรวจวรรณกรรมพบว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นแบบของอเมริกา กล่าวคือ สมรรถนะจะหมายถึงคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ที่ส่งผลให้สามารถผลิตผลงานได้สูง

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเคยสัมภาษณ์อาจารย์จรศักดิ์ หาญณรงค์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานบุคคลเมื่อปี พ.ศ. 2540 และได้ถามถึงความเป็นมาของคำว่า ‘สมรรถนะ’ ซึ่งอาจารย์ได้กล่าวว่า

“คำนี้เพิ่งจะพูดกันมากเมื่อ 2-3 ปีมานี้ เพราะที่ผ่านมา เราไม่ค่อยได้สนใจเรื่องนี้กันเท่าไร ส่วนใหญ่เราจะไปพูดถึงส่วนประกอบของมัน คือ Knowledge, Attitude, Training, หรือ Training Needs แต่คำว่า Competency นั้นได้สื่อให้เข้าใจว่า Competency ก็คือ Training Needs อีกรูปแบบหนึ่ง ที่เริ่มต้นโดยการกำหนดขึ้นมาให้ได้ก่อนว่าในองค์กรแต่ละแห่งนั้น คนที่จะเข้ามาทำงานและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ควรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติอย่างไร นี่ก็คือความหมายของคำว่า Competency โดยสรุปก็คือ ความรู้ ความสามารถ และมี Commitments ต่อองค์กรอย่างไร จึงจะทำงานแล้วได้ผลงานอย่างมีคุณภาพ”

ในช่วงนั้นเองที่องค์กรภาคเอกชนของไทยได้มีการตื่นตัวเพื่อที่จะฟื้นฟูองค์การหลังจากที่เจอกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีการปรับตัวหลายประการ อาทิเช่น การลดขนาดหรือการปรับขนาดขององค์กรให้เหมาะสม การหันกลับมาให้ความสนใจกับธุรกิจหลัก (Core Business) เพราะจำเป็นต้องตัดส่วนที่ขาดทุน หรือส่วนที่องค์กรของตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญออกไป เพื่อรักษาในส่วนที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กรไว้ และความพยายามหาดัชนีชี้วัดผลความสำเร็จของธุรกิจ (Key Performance Indicators: KPIs) รวมทั้งความพยายามที่จะค้นหาสิ่งเรียกว่า ‘ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies)’ เพื่อนำมาพัฒนาแล้วสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

⁸ จากการสัมภาษณ์คุณฉัตรพงษ์ วงษ์สุข ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรและระบบทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)

จะเห็นได้ว่าการปรับตัวประการหนึ่ง คือ การให้ความสนใจกับการค้นหาความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ในช่วงนั้นได้มีบทความภาษาไทยที่เขียนโดยทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติ รวมทั้งบางส่วนก็มาจากบริษัทที่ปรึกษา มีการเขียนบทความ หรือเปิดอภิปรายเกี่ยวกับความรู้ในเรื่องความสามารถหลักและสมรรถนะอยู่บ้าง เช่น บทความของ สุพานี สุธงษ์วานิช⁹ ที่อธิบายถึงความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความหมายของนักวิชาการ 2 คน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ C.K. Prahalad และ Gary Hamel ซึ่งให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า

“การเรียนรู้ร่วมกันขององค์การในวิธีการประสานทักษะทางด้านการผลิตที่มีความแตกต่างกันเข้าด้วยกัน และประสานรวมเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องให้ไปด้วยกัน อันจะช่วยให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถปรับตัวได้เข้ากับโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปได้”

แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ก็ยังดูเหมือนความเข้าใจในเรื่องนี้ยังมีไม่มากนัก จนหลังจากนั้นอีกประมาณ 3 ปี แนวคิดนี้ก็เริ่มมีการกล่าวถึงกันมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อนำเอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เห็นได้จากบทความของ เดชา เตชะวัฒนไพศาล ที่กล่าวถึงเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) บทความของ อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ เรื่องการใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล และบทความของ พงษ์ศักดิ์ พรหมรัฐพิบูล เรื่อง การนำแนวคิดสมรรถนะมาสู่ภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีการอบรมในเรื่องนี้ในแง่ต่าง ๆ มากขึ้น ที่สำคัญ คือ บริษัทเอกชนในเมืองไทยได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้แล้ว เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งได้นำเอาแนวคิดการสร้างความสามารถหลักขององค์การไปปรับใช้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทำอย่างไรให้บริษัทอยู่ได้ยั่งยืน เป็นจุดแข็งขององค์การ เวลาทำ Competency ต้องไปตอบคำถามข้อใจว่า ‘ทำแล้วได้อะไร’ ก็ต้องย้อนไปดูสิ่งที่เป็นกลยุทธ์ มีอะไร ทำอย่างไรให้ไปถึง คนพร้อมหรือยัง ถ้ายังไม่พร้อม เปลี่ยนคนอย่างไรให้ไปถึง ทั้งหมด คือ คำตอบว่า ต้องสร้างด้วย Competency อย่างมีทิศทาง”¹⁰

3.8 ปัญหาและอุปสรรคจากการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาได้มีการสำรวจการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การของประเทศไทย โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย พบว่าร้อยละ 34 ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทเอกชนในเมืองไทยได้นำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้แล้ว แต่เจอปัญหา

⁹ สุพานี สุธงษ์วานิช Core Competency : “ความสามารถหลักในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต”, วารสารบริหารธุรกิจ, ฉบับที่ 75, กรกฎาคม-กันยายน 2540.

¹⁰ สืบค้นข้อมูลจาก <http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?newsid=9480000140936>

อุปสรรคมากมาย ในขณะที่ร้อยละ 36 ยังไม่ได้มีการพัฒนาระบบสมรรถนะ

สำหรับเหตุผลที่หลายองค์การยังไม่มีการพัฒนาสมรรถนะ พบว่าร้อยละ 42 ไม่มีการพัฒนาเพราะไม่เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการ ร้อยละ 32 ไม่มีการพัฒนาเพราะองค์การไม่มีนโยบาย และร้อยละ 17 ให้เหตุผลอื่น ๆ อันได้แก่ 1) เสียเวลา เพราะต้องใช้เวลาในการให้ความรู้กับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท รวมถึงพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคน ตลอดจนผู้บริหารขององค์การ 2) ขาดบุคลากรหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องกรอบสมรรถนะอย่างเพียงพอ 3) ระยะเวลาการก่อตั้งองค์การอยู่ในระยะเริ่มต้น และมีจำนวนบุคลากรน้อย จึงยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบสมรรถนะมาใช้ 4) องค์การไม่มีระบบงานที่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในอยู่ตลอดเวลา 5) บริษัทแม่ไม่มีนโยบายที่จะนำระบบสมรรถนะมาใช้ และ 6) อยู่ระหว่างการพิจารณาว่าจะนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ดีหรือไม่

ในด้านปัญหาและอุปสรรคของการนำระบบสมรรถนะมาใช้พบว่ามี 9 ปัญหา คือ 1) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ 2) มีปัญหาด้านการประเมินผล 3) ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ 4) ทีมงานขาดความรู้ความเข้าใจ 5) ขาดนโยบายที่ชัดเจน 6) ขาดความร่วมมือจากทุกระดับ และพบความยุ่งยากในการแปรผล 7) ตัวสมรรถนะไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 8) ตัวสมรรถนะล้าสมัย ไม่ได้พัฒนา และ 9) มีปัญหาอุปสรรคอื่น ๆ อันได้แก่ ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ขององค์การ การขาดพันธกิจที่ชัดเจน จึงไม่สามารถทราบได้ว่าตัวสมรรถนะนั้นสอดคล้องกับทิศทางขององค์การหรือไม่ อีกทั้งตัวผู้บริหารเองก็ไม่สามารถปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานเห็นได้เด่นชัดและขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาในการประเมิน พบว่าเมื่อมีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวัดผลงานของฝ่ายสนับสนุนในบางครั้งวัดได้ยากและไม่มีความชัดเจนเหมือนสายการปฏิบัติหรือสายงานหลัก¹¹

IV. วิธีการศึกษา

4.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผลกระทบหรือแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในปัจจุบันซึ่งได้แก่กระแสโลกาภิวัตน์ การเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ และแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ ได้ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเตรียมตัวรับมือและปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Organization) คือ เป็นองค์การที่มีการวางแผนและเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน การมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและพนักงาน การจัดการและพัฒนาความรู้ขององค์การ และการมุ่งเน้นที่ผลผลิต นำไปสู่

¹¹ สืบค้นข้อมูลจาก <http://www2.manager.co.th/asp-bin/PrintNews.aspx?NewsID=9490000052258>

การปรับเปลี่ยนการบริหารที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การบริหารงานโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach) ตั้งแต่การบริหารงานในระดับสูง (Top Management) ซึ่งต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน การบริหารงานในสายงานหลัก (Line Management) ที่กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเคลื่อนไปข้างหน้า และการบริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Management) ในการนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้กับการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลบุคลากร

ในการบริหารงานโดยอิงสมรรถนะนี้ องค์กรจะต้องทำการสร้างกรอบสมรรถนะ (Competency Framework/Competency Model) ขึ้นมา โดยกรอบสมรรถนะนี้ต้องมีคุณสมบัติที่ตรงตามมาตรฐาน คือ มีความชัดเจนเข้าใจง่าย มีความสัมพันธ์กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากกรอบความสมรรถนะ คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีตัวระบุพฤติกรรมที่ไม่ทับซ้อนกัน และมีความเป็นธรรมเมื่อนำไปใช้ ทั้งนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณสมบัติของกรอบสมรรถนะจากองค์การตัวอย่างด้วย

เมื่อกรอบสมรรถนะได้มาตรฐานแล้ว จึงนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ บทบาทของผู้บริหารทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Manager/CEO) ผู้บริหารในสายงานหลัก (Line Manager) และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยที่สนับสนุนให้การปฏิบัติตามกรอบสมรรถนะบรรลุผล และส่วนสุดท้ายที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา คือ ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่องค์กรได้รับจากการนำแนวคิดการบริหารงานโดยอิงสมรรถนะไปใช้ โดยในส่วนของผลผลิตผู้วิจัยจะศึกษาถึงผลจากการนำแนวคิดการบริหารงานโดยอิงสมรรถนะไปใช้กับการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลบุคลากร ส่วนผลลัพธ์จะศึกษาถึงความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน และความเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4.2 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 5 ประการ คือ

- (1) เหตุผลของการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนแตกต่างกัน ใน 2 ประเด็น คือ *ประเด็นที่หนึ่ง* การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ เพราะเป็นนโยบายขององค์กรหรือเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง และ *ประเด็นที่สอง* ความต้องการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงทำให้องค์การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร
- (2) กระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนแตกต่างกัน ใน 4 ประเด็น คือ *ประเด็นแรก* การพัฒนากรอบสมรรถนะ *ประเด็นที่สอง* การกำหนด

ผู้รับผิดชอบการพัฒนากรอบสมรรถนะ *ประเด็นที่สาม* การมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ และ*ประเด็นสุดท้าย* การสื่อสารและการรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การ

(3) การนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐ และองค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน

(4) ผลที่ได้รับจากการที่องค์การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนแตกต่างกัน ใน 2 ประเด็น คือ *ประเด็นที่หนึ่ง* ประโยชน์ที่องค์การได้จากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ และ*ประเด็นที่สอง* ผลสัมฤทธิ์จากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้

(5) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน ใน 2 ประเด็น คือ *ประเด็นที่หนึ่ง* พันธะผูกพัน (Commitment) ของพนักงานในองค์การ และ*ประเด็นที่สอง* การขาดความรู้ความเข้าใจของพนักงานในองค์การ

4.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ หน่วยงานราชการของไทยในระดับกรมหรือเทียบเท่ากรม บริษัทของคนไทย บริษัทของต่างชาติที่เข้ามาเปิดดำเนินการในประเทศไทย และบริษัทร่วมทุน ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่มีผลประกอบการดีและมีชื่อเสียง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่แน่นอนจำนวน 300 ตัวอย่างจากประชากร แบ่งเป็น ตัวอย่างองค์การภาครัฐ (หน่วยงานราชการ) 150 ตัวอย่าง และตัวอย่างองค์การภาคเอกชน 150 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ควบคู่ไปกับการสุ่มโดยใช้วิจารณญาณของผู้วิจัย (Judgment Sampling) ในการเลือกองค์การทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยต้องเป็นหน่วยงานที่นำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การ

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก และการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในบางส่วน และผู้วิจัยได้ออกแบบสำรวจการนำแนวคิดเข้ามาใช้ในองค์การโดยอิงตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ข้างต้น จำนวน 2 ฉบับ สำหรับหน่วยงานราชการ 1 ฉบับ และสำหรับหน่วยงานเอกชน 1 ฉบับ ซึ่งในแบบสำรวจมีทั้งที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียวที่ถูกต้องที่สุด โดยให้ผู้ตอบเลือกระดับที่ตรงกับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (Rating Scale) และแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจทั้งสองฉบับทางไปรษณีย์ไปยังองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนที่เลือกไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งไปยังหน่วยงานภาครัฐในระดับกรมและเทียบเท่ากรมจำนวน 150 แห่ง หน่วยงานภาคเอกชนในประเภทธุรกิจที่หลากหลายจำนวน 150 แห่ง รวมเป็น 300 แห่ง ได้รับการตอบกลับจากหน่วยงานภาครัฐจำนวน 82 แห่ง (ร้อยละ 54.7) และภาคเอกชนจำนวน 91 แห่ง (ร้อยละ 60.7) แล้วนำมาวิเคราะห์ผล

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายลักษณะต่าง ๆ ของตัวแปร และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้ Chi-Square เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยวิธี T-test

V. การศึกษาและข้อเสนอแนะ

5.1 เหตุผลของการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การ

ใช้การทดสอบด้วย Chi-Square ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของเหตุผลที่องค์การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ระหว่างองค์การภาคการและการภาคเอกชน*

เหตุผลที่องค์การนำกรอบสมรรถนะมาใช้	อันดับ 1			อันดับ 2			อันดับ 3			รวม			Chi-Square	Sig				
	รายการ			รายการ			รายการ			รายการ								
	เอกชน			เอกชน			เอกชน			เอกชน								
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน						
1. นโยบายขององค์กร/นโยบายจากผู้บริหารระดับสูง	38.5	15	48.8	20	51.3	20	29.3	12	10.3	4	22.0	9	100.0	39	100.0	41	4.590	0.101
2. ต้องการเป็นองค์กรที่ผลการปฏิบัติงานสูง	34.1	15	46.8	29	20.5	9	33.9	21	45.5	20	19.4	12	100.0	34	100.0	62	8.441	0.015**

* เป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อโดยให้ลำดับของเหตุผลมากที่สุด 3 อันดับ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของเหตุผลที่องค์การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ระหว่างองค์การภาคการและการภาคเอกชนพบว่า เหตุผลที่องค์การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้เปรียบเทียบระหว่างองค์การภาคการและการภาคเอกชนแตกต่างกันในด้านความต้องการการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (Chi-Square = 8.441, sig = 0.015) ส่วนด้านนโยบายขององค์การหรือนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่แตกต่างกัน (Chi-Square = 4.590, sig = 0.101)

ข้อสังเกตจากตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 ตั้งข้อสังเกตได้ว่าเหตุผลที่องค์การภาคเอกชนนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ เพราะต้องการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ขณะที่องค์การภาครัฐไม่ได้มีเหตุผลหลักในการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงเช่นเดียวกับภาคเอกชน แม้ว่าในความเป็นจริงแล้วแนวคิดนี้ได้เผยแพร่เข้ามาในองค์การภาครัฐในประเทศต่าง ๆ นานแล้ว แต่ในองค์การราชการความเข้าใจในเรื่องนี้ยังมีน้อยอยู่ ผู้ตอบแบบสอบถามในภาครัฐจึงยังไม่ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดนี้มากนัก

5.2 กระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะขององค์การ

ใช้การทดสอบด้วย Chi-Square ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะระหว่างองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน

ด้านวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะ	ราชการ		เอกชน		Chi-Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
	ยอดรวม 67		ยอดรวม 67		9.615	0.047*
1. พัฒนากลอบสมรรถนะขึ้นภายในองค์การเอง	29.9	20	31.3	21		
2. ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอก	34.3	23	17.9	12		
3. นำกรอบสมรรถนะจากองค์การอื่นมาปรับใช้	9.0	6	3.0	2		
4. ทั้งพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นเองและว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาร่วมพัฒนาด้วย	14.9	10	29.9	20		
5. ใช้หลายวิธีการดังกล่าวร่วมกัน	11.9	8	17.9	12		
ด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบการพัฒนากรอบสมรรถนะ	ราชการ		เอกชน		Chi-Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
รูปแบบของผู้รับผิดชอบ	ยอดรวม 65		ยอดรวม 66		0.136	0.712
1. มีผู้รับผิดชอบคนเดียว	7.7	5	6.1	4		
2. มีทีมงาน/คณะทำงาน	92.3	60	93.9	62		
ผู้รับผิดชอบดำเนินการกำหนดและพัฒนากลอบสมรรถนะ	ยอดรวม 5		ยอดรวม 4		4.140	0.126
1. ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	60.0	3	50.0	2		
2. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	50.0	2		
3. อื่น ๆ	40.0	2	-	-		

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะระหว่างองค์การภาค
ราชการและองค์การภาคเอกชน (ต่อ)

ด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบ การพัฒนากรอบสมรรถนะ	ราชการ		เอกชน		Chi- Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
การตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการ กำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ		ยอดรวม 65		ยอดรวม 68	0.305	0.581
1. มี	73.8	48	77.9	53		
2. ไม่มี	26.2	17	22.1	15		
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนด และพัฒนากรอบสมรรถนะ	ราชการ		เอกชน		Chi- Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
การมีส่วนร่วมของพนักงานในระยະที่มี การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้		ยอดรวม 64		ยอดรวม 67	0.853	0.356
1. มีพันธะผูกพันร่วมกัน	29.7	19	37.3	25		
2. ให้ความยินยอมที่จะนำเข้ามาใช้	70.3	45	62.7	42		
การมีส่วนร่วมของพนักงานระหว่าง ดำเนินการพัฒนากรอบสมรรถนะ		ยอดรวม 65		ยอดรวม 67	1.345	0.510
1. มีพันธะผูกพันร่วมกัน	30.8	20	35.8	24		
2. ให้ความยินยอมกับตำแหน่งงานของตน	67.7	44	64.2	43		
3. ร่วมกันขัดขวางหรือต่อต้าน	1.5	1	-	-		
ด้านการสื่อสารและ การรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback)	ราชการ		เอกชน		Chi- Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
การสื่อสารก่อนเริ่มดำเนินการกำหนดและ พัฒนากรอบสมรรถนะ		ยอดรวม 67		ยอดรวม 66	5.268	0.022*
1. มี	76.1	51	90.9	60		
2. ไม่มี	23.9	16	9.1	6		
การรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ระหว่างดำเนินการพัฒนากรอบสมรรถนะ		ยอดรวม 65		ยอดรวม 68	3.372	0.066
1. มี	72.3	47	85.3	58		
2. ไม่มี	27.7	18	14.7	10		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการสร้างกรอบสมรรถนะระหว่างองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน พบว่า การพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Chi-Square} = 9.615$, $\text{sig} = 0.047$) ส่วนการกำหนดผู้รับผิดชอบการพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน ทั้งในด้านรูปแบบของผู้รับผิดชอบ ($\text{Chi-Square} = 0.136$, $\text{sig} = 0.712$) ในด้านผู้รับผิดชอบดำเนินการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ ($\text{Chi-Square} = 4.140$, $\text{sig} = 0.126$) และในด้านการตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อดำเนินการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ ($\text{Chi-Square} = 0.305$, $\text{sig} = 0.518$) อีกทั้งการมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชนก็ไม่แตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานในระยที่มีการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ ($\text{Chi-Square} = 0.853$, $\text{sig} = 0.356$) และการมีส่วนร่วมของพนักงานระหว่างดำเนินการพัฒนากรอบสมรรถนะ ($\text{Chi-Square} = 1.344$, $\text{sig} = 0.510$)

ขณะที่การสื่อสารและการรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ในการพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน ในด้านการสื่อสารก่อนเริ่มดำเนินการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การภาคราชการและองค์การเอกชนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Chi-Square} = 5.268$, $\text{sig} = 0.022$) ส่วนการรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ ระหว่างดำเนินการพัฒนากรอบสมรรถนะไม่แตกต่างกัน ($\text{Chi-Square} = 3.372$, $\text{sig} = 0.066$)

ข้อสังเกตจากตารางที่ 2

จากข้อมูลในตารางที่ 2 ตั้งข้อสังเกตได้ว่า องค์การภาครัฐจะนิยมการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยพัฒนากรอบสมรรถนะให้ ในขณะที่ภาคเอกชนนิยมพัฒนากรอบสมรรถนะขึ้นภายในองค์การเอง อีกทั้งองค์การภาคเอกชนยังมีการสื่อสารและการรับฟังข้อมูลก่อนเริ่มการพัฒนากรอบมากกว่าภาครัฐ ส่วนเมื่อได้ดำเนินการพัฒนากรอบสมรรถนะไปแล้วไม่ปรากฏความแตกต่างในการสื่อสารและการรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนแต่อย่างใด

ส่วนที่เหมือนกัน คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนากรอบสมรรถนะของภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของทีมงานหรือคณะทำงาน โดยมีผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีระดับการยอมรับอยู่ในลักษณะของการให้ความยินยอมเหมือนกัน ซึ่งอันที่จริงการนำกรอบสมรรถนะมาใช้จะได้ผลเต็มที่ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีพันธะผูกพันร่วมกันในการกำหนดและพัฒนากรอบสมรรถนะ

5.3 การนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ใช้การทดสอบด้วย Chi-Square ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน

การนำกรอบสมรรถนะมาปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ราชการ		เอกชน		Chi-Square	Sig
	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน		
	ยอดรวม 67		ยอดรวม 68		19.421	0.004*
1 เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน	40.3	27	42.6	29		
2 เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development)	-	-	13.2	9		
3 เพื่อพัฒนาระบบการสรรหาเพื่อให้ได้ คนที่เหมาะสมกับองค์การ	19.4	13	10.3	7		
4 เพื่อพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน	11.9	8	14.7	10		
5 เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองของพนักงาน	17.9	12	5.9	4		
6 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้กลยุทธ์และ วัฒนธรรมองค์การอย่างแท้จริง	10.4	7	7.4	5		
7 เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่องค์การต้องการ	-	-	2.9	2		
8 อื่น ๆ	-	-	2.9	2		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน พบว่า มีความแตกต่างกัน (Chi-Square = 19.421, sig = 0.004) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกตจากตารางที่ 3

จากข้อมูลในตารางที่ 3 ถึงแม้ว่ากรอบสมรรถนะขององค์การภาคเอกชนจะถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานถึงร้อยละ 42.6 แต่ก็ได้นำกรอบสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกระบบ ขณะที่องค์การภาครัฐไม่ได้เอาเรื่องกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและนำไปใช้เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรไว้เลย ซึ่งอาจเพราะยังทำในระยะเริ่มต้น ข้อมูลในส่วนนี้จึงยังไม่ปรากฏไม่เหมือนกับภาคเอกชน ซึ่งได้ประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะมาเป็นระยะเวลาที่นานกว่า

5.4 ผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

ใช้การทดสอบด้วย T-test ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน

ด้านประโยชน์ที่องค์การของท่านได้รับจาก การนำกรอบสมรรถนะมาใช้	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกบุคลากร	3.17	1.48	3.66	1.19	-2.399	.018
2. การประเมินศักยภาพของพนักงาน	3.24	1.49	3.71	1.19	-2.311	.022
3. พัฒนาระบบการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน	3.20	1.42	3.70	1.18	-2.572	.011
4. ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิด ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง	2.98	1.40	3.58	1.18	-3.092	.002
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและ การพัฒนาดตนเอง	3.13	1.51	3.73	1.17	-2.894	.004
6. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรม และชี้แนะแก่พนักงาน	3.12	1.43	3.78	1.18	-3.318	.001
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรม ขององค์การให้แข็งแกร่ง	2.95	1.43	3.68	1.19	-3.660	.000
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ	2.93	1.38	3.71	1.21	-3.998	.000
9. ช่วยในการออกแบบงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	2.94	1.38	3.65	1.20	-3.618	.000
รวม	3.55	0.64	3.95	0.50	-4.365	.000
ด้านผลสัมฤทธิ์จากการนำ กรอบสมรรถนะมาใช้	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. มีผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจดีขึ้น	2.54	1.58	3.55	1.26	-4.684	.000
2. ความรู้ความสามารถของพนักงานดีขึ้น	2.63	1.63	3.59	1.27	-4.336	.000
3. อารมณ์ภาพพนักงานที่ต้องการได้ดีขึ้น	2.46	1.59	3.38	1.26	-4.241	.000
4. พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุ วัตถุประสงค์มากขึ้น	2.60	1.62	3.51	1.22	-4.177	.000
5. พนักงานสามารถพัฒนาดตนเองได้ดีขึ้น	2.77	1.62	3.54	1.26	-3.509	.001
6. ผลผลิต (Productivity) ของงานดีขึ้น	2.66	1.62	3.49	1.19	-3.898	.000
7. คุณภาพของงานดีขึ้น	2.78	1.65	3.46	1.20	-3.123	.002

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน (ต่อ)

ด้านผลสัมฤทธิ์จากการนำ กรอบสมรรถนะมาใช้	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
8. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น	2.59	1.53	3.33	1.20	-3.573	.000
9. ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น	2.56	1.52	3.33	1.18	-3.724	.000
รวม	3.41	0.63	3.80	0.44	-4.361	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ผลที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน พบว่า องค์การราชการและองค์การเอกชนมีความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่องค์การได้รับจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ ($t = -4.365$, $\text{sig.} = .000$) และด้านผลสัมฤทธิ์จากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ ($t = -4.361$, $\text{sig.} = .000$) แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกตจากตารางที่ 4

จากข้อมูลในตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับจากการนำแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้โดยรวมหน่วยงานราชการมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหน่วยงานเอกชนอย่างชัดเจนในทุกด้าน อีกทั้งผลสัมฤทธิ์ที่องค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้รับจากการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้แตกต่างกัน เนื่องจากกรอบสมรรถนะที่องค์การภาคเอกชนนำไปใช้ทำให้พนักงานมีคุณภาพในการทำงานดีขึ้น มีความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจสูงขึ้นกว่าองค์การภาคราชการในทุกด้านเช่นกัน

5.5 ปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

ใช้การทดสอบด้วย T-test ได้ผลการทดสอบดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาคราชการและองค์การภาคเอกชน

ด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่าง การพัฒนากรอบสมรรถนะในองค์การ	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจ	3.26	0.91	3.24	0.94	0.127	0.899
2. ทีมงานขาดความรู้ความเข้าใจ	3.09	0.85	3.23	0.91	-0.984	0.326
3. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ	3.40	0.73	3.40	0.88	-0.036	0.971
4. องค์กรยังขาดความพร้อมที่จะพัฒนา	3.27	0.95	3.20	0.83	0.481	0.631
5. ขาดความชัดเจนของขั้นตอน/ กระบวนการพัฒนา	3.31	0.94	3.29	0.93	0.189	0.850
6. ขาดความร่วมมือ/พันธะผูกพันจากทุกระดับ	3.10	0.89	3.06	0.91	0.278	0.781
7. ขาดการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น จากผู้บริหาร	3.07	0.91	2.81	1.08	1.610	0.109
รวม	3.21	0.66	3.17	0.75	0.342	0.733
ด้านปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการ นำกรอบสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. องค์กรขาดนโยบายที่ชัดเจนในการนำไปใช้	3.29	0.96	3.26	0.98	0.177	0.860
2. ขาดความเข้าใจในขั้นตอนการประเมิน สมรรถนะ	3.26	0.93	3.38	0.99	-0.765	0.446
3. มีความยุ่งยากในการแปลผลการประเมิน	3.41	0.86	3.45	0.94	-0.317	0.752
4. กรอบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นยังไม่สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์/พันธกิจ	2.86	0.81	2.99	0.91	-0.944	0.347
5. กรอบสมรรถนะที่กำหนดขึ้นไม่ได้รับ การยอมรับ	2.80	0.90	2.94	1.02	-0.910	0.364
6. กรอบสมรรถนะไม่ได้รับการปรับปรุง ให้เข้ากับบทบาทอื่น	2.87	0.84	3.00	0.94	-0.894	0.373
7. ช่วงเวลาที่น่ากรอบสมรรถนะมาใช้ ไม่เหมาะสม	2.84	0.82	2.98	0.93	-0.947	0.345
รวม	3.05	0.70	3.14	0.84	-0.769	0.443

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ด้านสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานขาดทักษะ ผูกพันร่วมกันต่อการพัฒนากรอบสมรรถนะ	ราชการ (n=82)		เอกชน (n=91)		t-value	Sig
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
1. เป้าหมายของกรอบสมรรถนะไม่ชัดเจน	3.39	0.77	3.31	0.84	0.624	0.534
2. พนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนา กรอบสมรรถนะไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม	3.39	1.05	3.30	0.95	0.579	0.564
3. พนักงานกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.64	0.79	3.54	0.99	0.696	0.488
4. พนักงานกลัวการสูญเสียสิทธิบางอย่างไป	3.57	0.85	3.58	0.89	-0.128	0.899
รวม	3.50	0.62	3.43	0.78	0.558	0.578

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบความแปรปรวน (t-test) ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์การราชการและองค์การเอกชนมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งในด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนากรอบสมรรถนะในองค์การ ($t = 0.342$, $\text{sig.} = .733$) และด้านปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการนำกรอบสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ ($t = -0.769$, $\text{sig.} = .443$) รวมถึงด้านสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานขาดทักษะผูกพันร่วมกันต่อการพัฒนากรอบสมรรถนะ ($t = 0.558$, $\text{sig.} = .578$)

ข้อสังเกตจากตารางที่ 5

จากตารางที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการพัฒนากรอบสมรรถนะที่องค์การภาครัฐและภาคเอกชนพบมากที่สุด คือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ รองลงมาคือเหมือนกันอีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คือ ขาดความชัดเจนของขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนากรอบสมรรถนะ อีกทั้งในการนำกรอบสมรรถนะไปใช้อำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่นก็ประสบปัญหาไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขาดนโยบายที่ชัดเจนในการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ ปัญหาการขาดความเข้าใจในการประเมินสมรรถนะ ปัญหาความยุ่งยากในการแปลผลการประเมินสมรรถนะ ปัญหาที่กรอบสมรรถนะไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยังไม่ได้มีการยอมรับรวมทั้งปัญหาของช่วงเวลาในการนำกรอบมาใช้นั้นขาดความเหมาะสม เช่นเดียวกับปัญหาเรื่องการขาดทักษะผูกพัน พบว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนประสบกับปัญหานี้เช่นเดียวกัน เมื่อถามถึงเหตุผลสำคัญก็พบว่าในภาครัฐ ข้าราชการมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด ส่วนภาคเอกชนพนักงานกลัวสูญเสียสิทธิบางอย่างไปมากที่สุด

VI. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

6.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยต่อหน่วยงานภาครัฐ

(1) บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลในภาครัฐในอดีตถูกมองและให้ความสำคัญแค่เป็นงานสนับสนุน โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ตำแหน่ง การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคล และเพื่อให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ. ก็จะทำหน้าที่เป็นองค์การกลางในการจัดสอบ คัดเลือกบุคคลต่าง ๆ ให้กับองค์การราชการ ทำให้องค์การภาครัฐไม่ได้รับการมอบอำนาจอย่างแท้จริง เมื่อมีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐจึงไม่สามารถจัดทำได้เอง อีกทั้งการปูพื้นฐานความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่มีไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อความไม่เข้าใจถึงประโยชน์ของเครื่องมือหรือแนวคิดใหม่ในการบริหารคนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ข้อเสนอแนะข้อแรกที่ได้จากผลการศึกษานี้ คือ การกำหนดมาตรฐานความสามารถทางวิชาชีพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Competency) และการเข้าถึงตำแหน่งได้ต้องมีการประเมินและออกเป็นใบรับรอง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาเรื่องของระบบอุปถัมภ์ลงได้บ้างไม่มากก็น้อย เพราะตามมาตรฐานวิชาชีพแล้วต้องนำเอาหลักเหตุและผลทางวิชาชีพมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ มีการนำเอาระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ตามทันความก้าวหน้าทางวิชาการ

(2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาครัฐ

ถึงแม้ว่าในผลงานวิจัยฉบับนี้จะบอกได้ว่าเหตุผลของการนำเอาแนวคิดกรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐนั้นเกิดจากแรงผลักดัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเพราะ ก.พ. กำหนดให้องค์การต้องดำเนินการ กับส่วนที่สองเป็นเพราะนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งแสดงถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงผลักดันให้หน่วยราชการต้องนำเอาแนวคิดนี้เข้ามาใช้ แต่การแค่เอามาใช้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเมื่อใช้แล้วจะประสบความสำเร็จ การนำเอามาใช้เป็นแค่ขั้นตอนแรกเท่านั้นเอง กรอบสมรรถนะถือเป็นนวัตกรรมหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารงานบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากเมื่อองค์การพัฒนากรอบแล้ว ก็ต้องทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ รวมทั้งค่านิยมหลักขององค์การ แล้วนำเข้ามาปรับใช้ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกพนักงาน จนกระทั่งการจูงใจรักษาคนที่้องค์การต้องการให้อยู่กับองค์การ แต่จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นช่องว่างอย่างหนึ่งและสะท้อนวัฒนธรรมของข้าราชการที่ใช้การบังคับบัญชามากกว่าการแสวงหาความร่วมมือ นั่นคือ มีองค์การราชการน้อยมากที่ได้ทดลองทำเป็นโครงการนำร่องเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน อีกทั้งการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้อยู่ในระดับของการให้ความยินยอม (Compliance) เท่านั้น ซึ่งเรื่องการทำความเข้าใจเรื่องของสมรรถนะนี้

แม้ว่าไม่ใช่เป็นแนวคิดใหม่ แต่การอธิบายทำความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก และบางครั้งก่อให้เกิดความสับสน

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการควรหันมาสนใจและให้ความสำคัญแก่การบริหารคน ซึ่งอาจเป็นวิทยากรบรรยายให้ข้าราชการในหน่วยงานของตนได้รับรู้ รับทราบ หรือ สนับสนุนให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบไปทำความเข้าใจและนำมาสื่อสารให้กับข้าราชการในหน่วยงาน นอกจากนี้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเองควรติดตามเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับระบบสมรรถนะ (Competency-Based Management) และผลักดันให้การบริหารเป็นไปตามกรอบที่ได้กำหนดเอาไว้

(3) ข้อเสนอแนะเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของกรอบสมรรถนะ

จากผลการวิจัยพบว่าคุณภาพของกรอบสมรรถนะที่ได้สร้างขึ้นในระบบราชการยังมีคุณภาพในบางส่วนสมควรที่จะต้องปรับปรุงใน 4 ด้าน คือ

- ด้านแรก ด้านความสอดคล้องตรงกับความต้องการของพนักงาน
- ด้านที่สอง การระบุพฤติกรรมและตัวชี้วัดยังมีความทับซ้อนกัน
- ด้านที่สาม ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบในการสร้างแรงจูงใจได้
- ด้านที่สี่ ยังสร้างทางเลือกให้กับบุคลากรได้ในระดับปานกลาง

กรอบสมรรถนะที่ดีจึงต้องมาจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและต้องเชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจ เพราะถ้าไม่สามารถที่จะจ่ายผลตอบแทนตามสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ ตัวระบบสมรรถนะก็จะลดความสำคัญลงไปทันที และที่สำคัญกรอบสมรรถนะที่ดีต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคนน่าจะได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมินมากกว่า อีกทั้งควรมีชี้แจงถึงเกณฑ์ วิธีการ และเมื่อผลออกมาแล้วก็ต้องแจ้งและชี้แจงให้กับพนักงานทราบ เนื่องจากผลการวิจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการมีความกังวลต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการนำกรอบสมรรถนะมาใช้

ข้อสังเกตประการหนึ่งที่ได้จากการศึกษาเรื่องนี้ คือ กรอบสมรรถนะที่ระบบราชการทำนั้นส่วนใหญ่ใช้การจ้างบริษัทที่ปรึกษา แต่พอนำเอาไปใช้ในองค์กร เริ่มเจอปัญหาว่าไม่เหมาะสมกับองค์กร และวัฒนธรรมไทย ดังนั้น จึงควรที่จะผสมผสานกัน โดยฝ่ายบุคคลของหน่วยงานราชการต้องไปเรียนรู้และทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาด้วย

(4) ข้อเสนอแนะในการรณรงค์ทำความเข้าใจกับข้าราชการและพนักงานให้มีความตื่นตัวและมีความเข้าใจในเครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหาร

การรณรงค์ทำความเข้าใจกับข้าราชการนั้นผู้ที่เป็นหัวหน้างาน (Line Manager) ถือว่า

เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเมื่อกำหนดกรอบสมรรถนะแล้วหัวหน้างานจะต้องเป็นคนที่น่าเอากรอบไปใช้ และมีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน กระทั่งต่อขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้าของข้าราชการ เพราะจะเป็นคนผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบุคลากร และยังมีส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบสมรรถนะ ดังนั้น การจัดอบรมเรื่องนี้ให้กับผู้ที่อยู่ในระดับหัวหน้างานทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากนอกเหนือจากการอบรม สัมมนา ให้ความรู้แล้ว การจัดทำเอกสาร คู่มือเผยแพร่ รวมทั้งมีระบบในการรับมือแก้ปัญหา ปรึกษาหารือในเรื่องของการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ก็จะมีส่วนช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น

6.2 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยต่อหน่วยงานภาคเอกชน

(1) การพัฒนาหรือยกระดับการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในส่วนอื่น

องค์การควรที่จะพัฒนาหรือยกระดับของการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ในส่วนอื่นมากขึ้น นอกเหนือจากการนำเอาไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แม้ว่าการนำเอาไปใช้ในครั้งแรกเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง และลดแรงต้าน ดังนั้น การนำเอามาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ดูจะเป็นวิธีการที่ปลอดภัยมากที่สุด แต่ด้วยบริบทของการบริหารคนในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนไปมาก องค์การที่ต้องการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูงต้องการคนที่พร้อม (Ready-Made) มากกว่าการรับใครมาแล้วมาลงทุนพัฒนา ซึ่งตัวสมรรถนะขององค์การ (Core Competence) จะเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคลากรที่องค์การต้องรับเข้ามาและเป็นเรื่องของอนาคตมากกว่าในปัจจุบัน ดังนั้น การนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้เพื่อการสรรหา คัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่ตรงตามกรอบน่าจะเป็นเป้าหมายลำดับต่อไปที่หน่วยงานภาคเอกชนของไทยได้นำเอามาใช้ เหมือนที่ McClelland ได้เสนอว่าแนวคิดที่จะวัดความสามารถของคนที่เหมาะสมควรใช้การวัดสมรรถนะ (Competency) มากกว่าการทดสอบเขาวนปัญญา เพราะการทดสอบแบบเก่าจะให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าตัวเดียว (Responsive Behavior) แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง พฤติกรรมที่คนแสดงออกมานั้นจะเกิดจากสิ่งเร้าหลายตัว (Operant Behavior) แต่การวัดสิ่งเร้าหลายตัวเป็นการวัดที่ยาก เลยหลีกเลี่ยงไม่วัด ดังนั้น การพยายามพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดคนตอนเข้ามาในองค์การจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่ากับผลตอบแทน

(2) ต้องเสริมสร้างบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในกลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น

ถ้าเปรียบเทียบระหว่างตัวผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐกับภาคเอกชนพบว่า ภาคเอกชนมีความเข้าใจและปรับตัวตามทันการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า แต่ถ้ามองในภาพรวมแล้ว บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความคาดหวังว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถก้าวมาถึงจุดนี้ได้ยังมีน้อยไป เพราะจากผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันนำเอาแนวคิด

เรื่องสมรรถนะมาใช้ 70.6 เปอร์เซนต์มาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีสัดส่วนตรงนี้เพียงร้อยละ 22.1 เท่านั้น

วิธีหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในกลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น คือ การยกระดับความสามารถของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นี้ให้มีความเป็นมืออาชีพ เช่นเดียวกับในภาครัฐที่ควรมีการรับรองจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ ด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ เช่นเดียวกับสมาคมวิชาชีพโดยทั่วไป

(3) ต้องสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ให้เกิดมากขึ้น

ในเรื่องของพันธะผูกพันดูจะเป็นปัญหาของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพราะร้อยละของการมีพันธะผูกพันถึงแม้ว่าในภาคเอกชนจะมีมากกว่า คือ ร้อยละ 35.8 เปรียบเทียบกับภาครัฐที่มีร้อยละ 30.8 แต่ถ้ามองภาพรวมก็ยังมีน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีพันธะผูกพันต่ำเป็นเพราะพนักงานกลัวการสูญเสียสิทธิ์บางอย่างไป พนักงานกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งพนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนากรอบสมรรถนะไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม และสุดท้ายคือ เป้าหมายของกรอบสมรรถนะยังไม่ชัดเจน

การแก้ไขปัญหานี้ทำได้ด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจ ให้อำนาจ และรับฟังข้อมูลสะท้อนกลับ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าในการกำหนดกรอบสมรรถนะ หน่วยงานได้จัดให้มีการให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างมากซึ่งแตกต่างจากภาครัฐ แต่ในระหว่างการดำเนินการ การทำความเข้าใจตรงนี้ก็กลับน้อยลงและไม่แตกต่างจากภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นช่องว่างที่สามารถจะแก้ไขได้ เพราะการมีกรอบสมรรถนะไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ เพราะมันเป็นแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้น ถ้าผู้บริหารหันมาเพิ่มการสื่อสารหรืออย่างน้อยให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การได้เข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานก็เป็นอีกกรณีหนึ่งที่จะช่วยลดกระแสการต่อต้านลงได้

(4) ปรับปรุงเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะให้มีความยุ่งยากน้อยลง

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ของภาคเอกชนนั้นเกิดจากความยุ่งยากในการประเมินและการแปรผลการประเมิน ซึ่งปัญหานี้ควรถูกนำมาคิดตั้งแต่การออกแบบตัวสมรรถนะ เพราะต้องคิดถึงวิธีในการประเมินควบคู่ไปด้วยว่าจะประเมินอย่างไร มีตัวชี้วัดเช่นใด เครื่องมือในการบริหารทุกอย่างที่มีใช้ในปัจุบันต้องมีคุณลักษณะสำคัญ คือ เที่ยงตรง เชื่อถือได้ และนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งการนำเอามาปฏิบัติได้นั้นก็คือ ต้องไม่ยากและสลับซับซ้อน เสียเวลามากจนเกินไป ดังนั้น วิธีแก้จึงต้องกลับไปทบทวนตัวสมรรถนะและตัวพฤติกรรมบ่งชี้ใหม่ ทำให้เกิดความชัดเจน ที่สำคัญคือ ต้องมองในทางที่ให้คุณมากกว่าเป็นโทษ

VII. บทสรุป

องค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทยต่างก็รับเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การ ซึ่งดูเหมือนว่าภาคองค์การภาคเอกชนจะมีความเข้าใจในเรื่องการนำกรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์การที่มีผลงานสูงมากกว่าภาครัฐ แต่ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ การมีส่วนร่วมของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ยังไปไม่ถึงระดับของการมีพันธะผูกพันร่วมกัน เมื่อถามถึงเหตุผลสำคัญก็พบว่าในภาครัฐ ข้าราชการมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ส่วนภาคเอกชนพนักงานกลัวสูญเสียสิทธิบางอย่างไป ดังนั้น แนวทางการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การจะต้องคำนึงทั้งตัวคนและเครื่องมือที่นำมาใช้ในด้านคน หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน คนเหล่านี้จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสมรรถนะให้มากพอ องค์การจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ อันจะนำมาซึ่งความผูกพันต่อการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ เมื่อคนมีความเข้าใจต่อการสมรรถนะแล้ว การมีส่วนร่วมของคนในองค์การก็จะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การออกแบบและพัฒนาตัวกรอบสมรรถนะมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงเป็นการช่วยลดอุปสรรคเวลาที่จะนำกรอบสมรรถนะไปใช้ และสิ่งหนึ่งที่องค์การจะละเลยไม่ได้ คือ การรับฟังความคิดเห็นของคนในองค์การจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้กรอบสมรรถนะได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นกรอบสมรรถนะที่คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2541. **วิวัฒนาการของสำนักงาน ก.พ. พ.ศ. 2471-2540**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- โครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะระบบราชการ, คณะทำงาน. 2538. **รายงานผลการศึกษการพัฒนาสมรรถนะระบบราชการของ สมอ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ร่วมกับ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม.
- โครงการพัฒนาสมรรถนะระบบราชการในกรมทรัพยากรธรณี, คณะทำงาน. 2540. **รายงานการศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะระบบราชการในกรมทรัพยากรธรณี**. กรุงเทพฯ: กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงอุตสาหกรรม.
- โครงการสมรรถนะ, คณะทำงาน. 2548. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- ดุจดาว ดวงเด่น. 2540. **การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์พัฒนบริหาร-

ศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต-
พัฒนบริหารศาสตร์.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2545. ปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย. การสัมมนาวิชาการเรื่อง
“การปฏิรูปบทบาทภาครัฐจะฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยได้จริงหรือไม่.” กรุงเทพฯ: คณะ
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิสดาร์ก เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปรัชญา เวสารัชช์. 2539. ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ:
เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี 2539 เรื่องปฏิรูปภาคราชการเพื่ออนาคต
ของไทย ระหว่างวันที่ 13-15 ธันวาคม 2539.

พิทยา นันทวิจิตร. 2541. การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ : กรณีศึกษาพนักงาน
สินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัตนภรณ์ คำวรรณ. 2540. การฝึกอบรมบนพื้นฐานขีดความสามารถของหัวหน้าสถานีอนามัย
กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์พัฒนา-
บริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สวรรยา จำปาน้อย และคณะ. 2546. การเตรียมความพร้อมขององค์การในการนำระบบ
สมรรถนะมาใช้ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด
(มหาชน). กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทรัพยากร
มนุษย์) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และ สุชาดา เตชะวิริยะกุล. 2547. การสัมภาษณ์โดยยึดหลักขีดความ
สามารถสำหรับบริษัทไทยเบเวอร์เรจแคน จำกัด. กรุงเทพฯ: ภาคนิพนธ์วิทยาสตร
มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพานี สถุขภูวนิชม. 2540. “Core Competency : ความสามารถหลักในการแข่งขันทั้งใน
ปัจจุบันและอนาคต”. วารสารบริหารธุรกิจ. ฉบับที่ 75 เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2540.

Anntoinette, D. L. and Richard, L. 1999. **The Art and Science of Competency Models**.
San Francisco: Jossey-Bass.

- Bagozzi, R.P. 1992. The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. **Social Psychology Quarterly**. Vol. 55.
- Belbas, B., Gorak, K., and Shumet, R. **Commonly used Definitions of Service-Learning : A Discussion Piece**. Available at: <http://rrr.servicelearning.org>.
- Beer, M., Spectre, B., Lawrence, P.R., Mills, Q. N. and Walton, R.E. 1984. **Managing Human Assets**. New York: Free Press.
- Cook, K. and Bernthal, P. 1998. Job/Role Competencies Practice Survey Report. **Development Dimensions International**. Vol. 4 No. 1. July.
- Duckman, D., Singer, J., and Van, C.H. 1997. **Enhancing Organization and Performance**. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Green, Paul. 1999. **Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hendry, C., Pettigrew, A. and Sparrow, P. 1989. Linking Strategic Change, Competitive Performance and Human Resource Management: Result of a U.K. Empirical Study, in R. Mansfield (ed.). **Frontiers of Management: Research and Practice**. London: Routledge.
- Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A. and Constance, S. 2006. **HR Business Partners**. UK: Gower Publishing, Ltd.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance. **Harvard Business Review**. January- February.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**. September- October.
- Klemp, G.O. (ed.). 1980. **The Assessment of Occupational Competence**. Washington, D.C.: Report to the National Institute of Education.
- Lawler, E.E. 1994. From Job-Based to Competency-Based Organizations. **Journal of Organization Behavior**. Vol. 15.
- Holbeche, L. 2004. HR and the High Performance Organization. **Strategic HR Review**. Vol. 3 No. 2 January/ February.
- Manus and MOHR. 1997. **Sales Competencies for the Twenty-First Century**, Report Published Using Research Conducted by Manus and MOHR. Stamford/ Ridgebiela, Cann.: Manus and MOHR.
- Heaphy, M.S., Gruska, G.F. 1995. **The Malcolm Baldrige National Quality Award: A Yardstick for Quality Growth**. Massachusettes: Addison-Wesley Publishing

Company.

- Mansfield, R.S. 1996. Building Competency Models : Approaches for HR Professionals. **Human Resource Management**. Vol. 35 No. 1. Spring.
- McLagan, P.A. 1988. Flexible Job Models : A Productivity Strategy for the Information Age. In J.p. Campbell and R.J. Campbell & Associates. **Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial Organizational Psychology**. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- McLagan, P.A. and Nel, C. 1997. **The Age of Participation : New Governance for the Workplace and the World**. New York: Berrett-Koehler.
- McLagan, P.A. 1989. "The Models" Models for HRD Practice. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Mirabile, R. 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**. August.
- Mohrman, S., Cohen, S. and Mohrman, A. 1995. **Designing team-Based Organizations: New Forms of Knowledge Work**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nordhaug, O. 1993. **Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning**. New York: Oxford University Press.
- O'Neal, S. 1996. Study Shows Compensation Programs More Strategic. **ACA News**. Vol. 39 No. 10 November-December.
- Parry, S.R. 1996. The Quest for Competencies. **Training**. July.
- Public Service Commission of Canada. **Competencies in the public service**. November, 1998. Available at: http://www.psc-cfp.ac.ca/publications/manager/comp_c.htm
- Whiddett, S. and Hollyfords, S. 2000. **The Competencies Hardlook**. U.K.: Chartered Institute of Personal and Development.
- Usala, P. 1996. **Psychometric Analysis of the Organizational Assessment Items: Work Unit Experiences and Organizational Experience Scales**. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management, Personnel Resource and Developments.

บทสัมภาษณ์

ฉัตรพงษ์ วงษ์สุข ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์การและระบบทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)

100

มาริสา เชาว์พุดพิพงค์ กรรมการและที่ปรึกษาอาวุโส บริษัทการจัดการธุรกิจ จำกัด
รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

เว็บไซต์

http://area.obec.go.th/buriram3/rongbavon/bavon/ct_5.htm

<http://www2.manager.co.th/asp-bin/PrintNews.aspx?NewsID=9490000052258>

<http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?newsid=9480000140936>