

การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม

A STUDY OF COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN ENVIRONMENTAL MONITORING SERVICES (IN THAILAND)

ณัฐวัฒน์ ศิริโชติ[#]

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

บทคัดย่อ - การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์การศึกษา 2 ประการ คือ ประการแรกเพื่อกำหนดสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม ประการที่สอง คือ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการศึกษากับสมรรถนะเดิมของบริษัท การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Checklist) ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการศึกษาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องจาก มอก. 17020 และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาทัศนคติและความคิดเห็นจากพนักงานหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม จำนวน 5 ท่าน ในระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และช่างเทคนิค เพื่อเชื่อมโยงไปสู่สมรรถนะที่องค์กรต้องการ ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลังจากทำการเปรียบเทียบแล้วจำนวน 16 สมรรถนะกับสมรรถนะเดิมของบริษัทซึ่งได้จากการวิเคราะห์แบบประเมินพนักงานจำนวน 17 สมรรถนะ พบว่ามี 9 สมรรถนะที่เหมือนกัน มี 7 สมรรถนะที่มีเฉพาะจากการสัมภาษณ์ คือ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความเป็นผู้นำ การมีใจรักการบริการ จิตสำนึกด้านความปลอดภัย ทักษะการบริหารจัดการในหน้าที่ การมุ่งเน้นคุณภาพ และการให้คำปรึกษา และมี 8 สมรรถนะที่มีเฉพาะในสมรรถนะเดิมของบริษัท ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เห็นถึงความไม่สอดคล้องระหว่างสมรรถนะที่องค์กรกำหนดขึ้นและสมรรถนะที่หน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อมต้องการ ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอระดับของสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรของหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อมต่อไป

คำสำคัญ – การพัฒนาสมรรถนะ

Abstract - The study on investigating competencies of environmental monitoring employees aims to define competencies of employee and to compare between competencies gleaned from this study and organization's competencies. Interview checklist and In-depth interview were employed for data collection with purposive sampling of environmental monitoring employees. The interview checklist was designed from literature review and relative competencies studied in ISO17020. The number of samples used in this study was five persons in managerial level, supervisory level and technical level. Existing seventeen competencies extracted from the employee assessment data and sixteen competencies gleaned from the in-depth interview were compared. Nine competencies were overlapped in both organization's competencies and competencies from the study. Seven newly found competencies were expertise, leadership, service mind,

safety awareness, managerial skill in work, quality concern and consulting. However, eight competencies that the company previously indicated were not found in this study. Thus, it can be concluded that the competencies being used by the company was somewhat inconsistent. Therefore, new competencies discovered from the study are proposed for further development of the environmental monitoring employees.

Keywords – Competency, Development.

1. บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการผลิต การพัฒนาสินค้าและการบริการให้ดียิ่งขึ้น การปรับปรุงต่างๆ เหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ดังนั้นจึงได้มีความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน ซึ่งวิธีหนึ่งคือการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) [2,3,11] ของพนักงานซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการทราบถึงสมรรถนะแท้จริงที่องค์กรต้องการในแต่ละตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไป กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร

นอกจากนี้ การทราบสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งนั้น มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้ รับการวิเคราะห์และประมวลผล สามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อีกทั้งเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงตามสมรรถนะ องค์กรเสริมสร้างด้วยการฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

องค์กรตัวอย่างที่ทำการศึกษานี้เป็นองค์กรข้ามชาติ ทำหน้าที่ตรวจสอบและให้การรับรอง ด้านสิ่งแวดล้อม โดยลักษณะของธุรกิจจะแตกต่างกันไปตามเศรษฐกิจของแต่ละประเทศในส่วนที่ทำการศึกษาคือเป็นหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม (Environmental Monitoring Services) ในประเทศไทย ซึ่งหน่วยงานที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วง 2 – 3 ปีที่ผ่านมา ทำให้องค์กรประสบปัญหาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหลายๆ ด้านเนื่องจากแผนกทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่สามารถทราบรายละเอียดปลีกย่อยของแต่ละแผนกได้

หมด จึงทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะถูกมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้สูงสุดของแต่ละแผนกเป็นผู้ดูแล ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยผู้ที่ไม่ได้อยู่ในสายการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง รวมถึงการที่ไม่มีรูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นไปตามแต่ละแผนก เนื่องจากธุรกิจขององค์กรมีความแตกต่างกันไปตาม เศรษฐกิจ ทรัพยากร วัฒนธรรม และกฎระเบียบของแต่ละประเทศ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น การจัดอบรม การประเมินความสามารถของพนักงานทำได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสาเหตุสำคัญของปัญหาย่างหนึ่งที่พบ คือหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อมขององค์กรในประเทศไทยไม่ได้รับการศึกษาสมรรถนะของพนักงานให้ชัดเจน ทำให้กิจกรรมต่างๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของแผนกได้อย่างเต็มที่ซึ่งไม่สามารถจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น

1. การประเมินบุคลากรในหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม ไม่สามารถประเมินศักยภาพที่แท้จริงของพนักงานได้ตามใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)
 2. หัวหน้างานไม่ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ทำให้ไม่สามารถมุ่งเน้นปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้อง
 3. องค์กรไม่สามารถให้คำตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงาน
- ดังที่กล่าวข้างต้น เนื่องจากการที่ไม่มีรูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม จึงมุ่งเน้นไปตามโครงสร้างของแต่ละแผนก ทำให้การค้นหาสมรรถนะด้านต่างๆ ของพนักงานที่มีอยู่เป็นสิ่งที่จำเป็น ต้องทำเพื่อให้เป็นบรรทัดฐานสำหรับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละแผนก และมีอีกหลายประเด็นที่จำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อนำไปสู่การค้นหาสมรรถนะแท้จริงที่ควร มี อาทิเช่น ผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการในด้านเทคนิค ความสามารถเฉพาะ หรือปัญหาที่เกิดจากการขาดสมรรถนะบางอย่างตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) การจัดทำแผนฝึกอบรมและการพัฒนา แผนฝึกอบรม ที่ควรจัดขึ้นในแต่ละแผนกให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อมุ่งเน้นตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า

2. วิธีการดำเนินงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา เรื่องการศึกษาสมรรถนะของพนักงานหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม ในครั้งนี้ คือ บุคลากรแผนกสิ่งแวดล้อม ในส่วน หน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม ขององค์กรข้ามชาติ ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและให้การรับรอง ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจำนวน 38 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้มุ่งเน้นศึกษาตามขั้นตอนงานวิจัยของ Spencer, L.M. [14] โดยนำมาประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

2.2.1) ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ

การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมรรถนะจากการตั้งเป้าหมายองค์กรซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พันธกิจ

1. The Leader of TIC (Testing, Inspection, Certification) Industry - บริษัทจะเป็นผู้นำด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจรับรองระบบ
2. The best in class "Employer of Choice" Organization - บริษัทมีเป้าหมายที่จะเป็น "องค์กรในฝัน" ที่ทุกคนอยากร่วมงานด้วยในระดับประเทศและในระดับโลก

วัตถุประสงค์

1. Cross-Selling a Priority, Bundling a Must – เราทุกคนมีส่วนร่วมเป็นตัวแทนในการงานขายและให้บริการเป็นหนึ่งเดียว
2. Efficiency and Productivity Improvements – เราทุกคนจะร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. Sustainability – เราทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสร้างสรรค์คุณค่าที่ยั่งยืนให้กับสังคม
4. The Innovation Team - เราทุกคนร่วมกันสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับธุรกิจและองค์กร
5. The Organization of Health, Safety & Environment - เราทุกคนร่วมกันดูแลและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

2.2.2) ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในส่วนของขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

การศึกษสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลสมรรถนะที่เกี่ยวข้องจากการ สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย [1-15] มาทำการวิเคราะห์และตีความเพื่อหาสมรรถนะย่อย จากนั้นจัดกลุ่มเพื่อสังเคราะห์ให้ได้สมรรถนะที่เป็นหมวดหมู่ได้จำนวน 9 กลุ่มดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มสมรรถนะจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง [1-15]

กลุ่มของสมรรถนะ	สมรรถนะย่อย	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์				✓
การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม	การมุ่งลูกค้า			✓
	การสร้างมูลค่าเพิ่ม			✓
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ทักษะในอาชีพ		✓	
	ความรู้ในอาชีพ	✓		
จริยธรรม				✓

ตารางที่ 1 การจัดกลุ่มสมรรถนะจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
[1-15] (ต่อ)

กลุ่มของสมรรถนะ	สมรรถนะย่อย	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
การทำงานเป็นทีม	การทำงานเป็นทีม			✓
	ภาวะผู้นำ			✓
ความรู้ความเข้าใจในองค์กร		✓		
การศึกษาหาความรู้				✓
การบริหารและจัดการในหน้าที่	การบริหารและจัดการในหน้าที่		✓	
	การใช้ความคิด		✓	
การสื่อสาร			✓	

การศึกษาสมรรถนะจากการวิเคราะห์เอกสารมาตรฐานสากล มอก. 17020 (2004) : ข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยตรวจ

จากการศึกษารายละเอียดของเอกสารมาตรฐานสากล มอก. 17020 (2004) [15] ผู้ศึกษาได้นำรายละเอียดในแต่ละหัวข้อรวบรวมมาทำการวิเคราะห์และตีความ เพื่อค้นหาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องในข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยตรวจ

หัวข้อ	รายละเอียด	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
ความเป็นอิสระ เป็นกลาง ซื่อตรง	หน่วยตรวจต้องเป็นอิสระจากข้อผูกมัดด้านการค้า การเงิน หรือ แรงกดดันอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการตรวจ	จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์
ระบบคุณภาพ	หน่วยตรวจต้องดำเนินการตามระบบคุณภาพที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพตามขอบข่ายประเภท และปริมาณที่ให้บริการงานตรวจ หน่วยตรวจต้องมีการควบคุมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตรวจอย่างเป็นระบบ	การมุ่งเน้นคุณภาพ คุณภาพ การจัดการ เอกสาร
บุคคล	หน่วยตรวจต้องมีบุคลากรประจำที่มี ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม ได้รับการฝึกอบรม มีประสบการณ์ มีความรู้ในข้อกำหนดของการตรวจ และมีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อพิจารณาความเป็นไปตามข้อกำหนดจากผลการตรวจ	ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะ งานการตัดสินใจ
สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือ	หน่วยตรวจต้องมีการดำเนินการบำรุงรักษาและสอบเทียบเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารงานตรวจอย่างถูกต้อง โดยการสอบเทียบเครื่องมือต่างๆ ต้องสามารถสอบกลับไปยังมาตรฐานระดับประเทศ หรือระหว่างประเทศ	ความรู้ด้านการบำรุงรักษา เครื่องมือ

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องในข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยตรวจ (ต่อ)

หัวข้อ	รายละเอียด	สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง
การจัดการตัวอย่าง	หน่วยตรวจต้องมีการบ่งชี้ตัวอย่างและรายการต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ให้บริการเพื่อป้องกันความสับสน ในกรณีถ้าพบความผิดปกติของตัวอย่างที่ได้รับต้องมีการบันทึกก่อนที่จะเริ่มการตรวจ	ทักษะการจัดการตัวอย่าง

หลังจากที่ได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องในเอกสาร มอก. 17020 ผู้ศึกษาได้ ทำการวิเคราะห์และตีความเพื่อหาสมรรถนะ จัดกลุ่มเพื่อสังเคราะห์ให้ได้สมรรถนะที่เป็นหมวดหมู่ได้ทั้งสิ้นจำนวน 4 กลุ่มดังแสดงในตารางที่ 3
เมื่อรวบรวมข้อมูล การจัดกลุ่มสมรรถนะจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการจัดกลุ่มสมรรถนะจาก ข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยตรวจ ผู้ศึกษาสามารถสรุปข้อมูลที่เป็นกลุ่มสมรรถนะเพื่อไปจัดทำแบบสัมภาษณ์ได้ดังนี้

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 3) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 4) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) ความรู้ความเข้าใจในองค์กร
- 7) การศึกษาหาความรู้
- 8) การบริหารจัดการในหน้าที่
- 9) การสื่อสาร
- 10) การมุ่งเน้นคุณภาพ
- 11) การตัดสินใจ

ตารางที่ 3 การจัดกลุ่มสมรรถนะจากข้อกำหนดทั่วไปสำหรับหน่วยตรวจ

กลุ่มของสมรรถนะ	สมรรถนะย่อย	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
จรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์				✓
	การมุ่งเน้นคุณภาพ			✓
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	การจัดการเอกสาร		✓	
	ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะงาน	✓		
	ความรู้ด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือ	✓		
การตัดสินใจ	ทักษะการจัดการตัวอย่าง		✓	
			✓	

หลังจากสร้างแบบสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวข้องกับหัวข้อสารนิพนธ์ เป็นผู้พิจารณา

ตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) ของเนื้อหาและการใช้ภาษา หลังจากนั้นนำไปทดสอบใช้ในการสัมภาษณ์จริง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาสมรรถนะของหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างให้เข้าใจถึงความคิดห่วงต่อหน่วยงานตรวจวัดสิ่งแวดล้อม ในด้านความรู้ทักษะต่างๆ รวมถึงคุณลักษณะ ให้เป็นไปตามทิศทางขององค์กรโดยใช้แบบสัมภาษณ์ดังที่ได้เตรียมไว้ข้างต้น ซึ่งได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 7 - 21 มีนาคม 2554

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

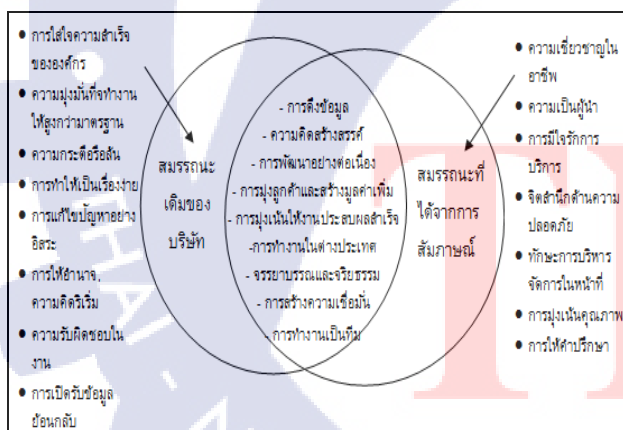
หลังจากผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมด มาทบทวน (Review) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) ซึ่งจะนำสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาจัดเป็นกลุ่มที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยซึ่งภายในกลุ่มที่เห็นด้วยจะทำการ บรรยายเปรียบเทียบลักษณะที่เหมือนกัน (Agreement) และ ลักษณะที่แตกต่างกัน (Disagreement) ให้มีความสอดคล้องครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัย และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

3. ผลการศึกษา

จากการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กับสมรรถนะเดิมของบริษัท ดังรูปที่ 1 สามารถแบ่งกลุ่มสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- 1) สมรรถนะที่มีความแตกต่างกัน
- 2) สมรรถนะที่มีความเหมือนกัน

ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4



รูปที่ 1 การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กับสมรรถนะเดิมของบริษัท

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กับสมรรถนะเดิมของบริษัท

สมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์	สมรรถนะที่มีความแตกต่างกัน	สมรรถนะที่มีความเหมือนกัน
- ความเชี่ยวชาญในอาชีพ - ความเป็นผู้นำ - การมีใจรักการบริการ - จิตสำนึกด้านความปลอดภัย - ทักษะการบริหารจัดการในหน้าที่ - การมุ่งเน้นคุณภาพ - การให้คำปรึกษา	- การใส่ใจความสำเร็จขององค์กร - ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีกว่ามาตรฐาน - ความกระตือรือร้น - การทำให้เป็นเรื่องง่าย - การแก้ไขปัญหาอย่างอิสระ - การให้อำนาจ, ความคิดริเริ่ม - ความรับผิดชอบในงาน - การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ	- การมุ่งลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่ม - การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - การทำงานเป็นทีม - ความคิดสร้างสรรค์ - จรรยาบรรณและจริยธรรม - การมุ่งเน้นให้งานประสบความสำเร็จ - การตั้งข้อมูล - การสร้างความเป็นทีม - การทำงานในต่างประเทศ

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กับสมรรถนะเดิมของบริษัทพบว่า สมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลังจากทำการเรียงเรียงแล้วมีทั้งสิ้น 16 สมรรถนะ มี 9 สมรรถนะที่เหมือนกันมี 7 สมรรถนะที่มีเฉพาะที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความเป็นผู้นำ การมีใจรักการบริการ จิตสำนึกด้านความปลอดภัย ทักษะการบริหารจัดการในหน้าที่ การมุ่งเน้นคุณภาพ และการให้คำปรึกษา

ส่วนสมรรถนะเดิมของบริษัท ซึ่งได้จากการวิเคราะห์แบบประเมินพนักงานนั้นมีสมรรถนะทั้งสิ้น 17 สมรรถนะ ซึ่งวิเคราะห์แล้วพบว่ามี 9 สมรรถนะที่เหมือนกัน 8 สมรรถนะที่มีเฉพาะในสมรรถนะเดิมของบริษัท

การศึกษาในครั้งนี้สามารถตอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ในข้างต้นได้อย่างชัดเจนว่า การประเมินพนักงานทั้งองค์กรด้วยสมรรถนะมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพียงกลุ่มเดียวกับองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามลักษณะของภูมิภาคในแต่ละประเทศเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามีสมรรถนะที่แตกต่างกัน 15 สมรรถนะ (7 สมรรถนะจากการสัมภาษณ์ และ 8 สมรรถนะจากสมรรถนะเดิม) แสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างสมรรถนะที่องค์กรกำหนดขึ้นกับสมรรถนะที่หน่วยงานสิ่งแวดล้อมต้องการ

ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะจึงไม่ควรกำหนดสมรรถนะเฉพาะเพียงกลุ่มเดียวเฉพาะแล้วนำมาใช้ทั้งระบบ แต่ต้องระบุให้มีความละเอียดมากเพียงพอและเหมาะสมกับกลุ่มงาน อีกทั้งผู้รับผิดชอบในการกำหนดสมรรถนะของแต่ละหน่วยงานควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอทั้งในด้านความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและหน่วยงานที่จะทำการ

กำหนดสมรรถนะ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สรุปผล

ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กับสมรรถนะเดิมของบริษัทหลังจากทำการ วิเคราะห์ แล้ว พบว่ามี 9 สมรรถนะที่เหมือนกัน มี 8 สมรรถนะที่มีเฉพาะในสมรรถนะเดิม และมี 7 สมรรถนะที่มีเฉพาะจากการสัมภาษณ์ การศึกษาครั้งนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่ถูกกล่าวไว้ในข้างต้น ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะสำหรับองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกันว่า ไม่สามารถใช้สมรรถนะกลุ่มเดียวกันได้ หรืออาจมีการกำหนดกลุ่มสมรรถนะให้ชัดเจนลงไปว่า กลุ่มสมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะขององค์กร และอีกกลุ่มสมรรถนะเป็นสมรรถนะเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- [1] ชูชัย สมิทธิไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2548). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [3] ธำรงค์ศักดิ์ คงคำสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- [4] ปิยสุตา ขัตติยะวรา. *การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์ไทย*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2545).
- [5] เขวามาลย์ หุ่นวิวัฒน์. *การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2545).
- [6] สกล บุญสิน. *ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน กรณีศึกษา บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร) : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2550).
- [7] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะของข้าราชการ (ออนไลน์)*. แหล่งที่มา: <http://www.studyabroad.ocsc.go.th/reform/index.asp> [2554, 23 เมษายน].
- [8] สุกัญญา รัตนิธรรมโชติ. (2547). *Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ (ออนไลน์)*. แหล่งที่มา: http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/53/53_human2.pdf. [2554, 30 มีนาคม].
- [9] Oestenstad, R. Kent; Maples, Elizabeth H.; & McCullum-Hill, Christie, "The Practice of the 10 Essential Services and Abilities in the 14 Core Competencies of Alabama Environmental Health Practitioners", *Features*, vol.70 (10), pp. 32-38, 2008.
- [10] Paajanen, P.; Porkka, P.; Paukku, H.; & Vanharanta, H., "Development of Personal and Organizational Competency in a Technology Company", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 6(19), pp. 568-581, 2009.
- [11] Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York : McGraw-Hill.
- [12] Mitrani, A.; Dalziel, M.; & Fitt, D. (1992). *Competency Base Human Resource Management : Value Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward*. London: McGraw-Hill.
- [13] Rylatt, A.; & Lohan, K.(1995). *Competency Base Assessment*. Sydney : Prentice Hall.
- [14] Spencer, L.M.; & Spencer, S.M.(1993). *Competency at Work : Models for Superior Performer*. New York : John Wiley & Sons.
- [15] Wloka, M.(2010). *The evolution of the ISO/IEC 17000 series: Will they be weaker or more demanding? Will they be adequate for European purpose?. EUROLAB Workshop October 2010. (Online)*. Available: <http://www.belab.be/fr/uploads/5%20Wloka%20-%201700%20series.pdf> [2011, March 30].