

การเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร Benchmarks of personnel within the organization

ปิยะวดี พงษ์สวัสดิ์

บทคัดย่อ

องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร โดยข้อมูลที่ได้สามารถนำมาเป็น Best- Practice ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐานขององค์กรต่อไป ซึ่งกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผน 2) การวิเคราะห์ 3) การบูรณาการและ 4) การปฏิบัติการ

คำสำคัญ : การเปรียบเทียบสมรรถนะ การเทียบเคียง สมรรถนะการทำงาน

Abstract

Organizations need to develop **competency** of personnel to lead our organization to achieve excellence in its operations. Benchmarking is a tool that helps develop the **competency** of employees in an organization by Benchmarks of personnel within the organization. The data can be taken as Best-Practice for personnel to guide the improvement of their **competency** and efficiency standards of the following organizations. Benchmarks of personnel within the organization process with the following steps: 1) planning, 2) Analysis, 3) Integration, and 4) operations.

Keyword : Benchmarking ,Comparing , Competency

1. บทนำ

เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง การแข่งขันทางธุรกิจ ด้านเทคโนโลยี และด้านความต้องการของลูกค้า ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่แต่ละองค์กรต้องการ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีกกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเป็นส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไป ซึ่งสมรรถนะ (competency) ก็คือ ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติของบุคคลให้ประสบผลความสำเร็จ [1] สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรนั้นมีอยู่หลายวิธี แต่ที่จะพูดถึงก็คือ Benchmarking ซึ่งหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบและนำผลมาระบุวิธีการปรับปรุงกระบวนการให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น [2] ดังนั้นการเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรจึงหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะของบุคลากรและนำมาระบุวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะ (competency)

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบ

ความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น [3]

3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะเมื่อพิจารณาหลักการตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ [4] มี 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

4. ความหมายของ Benchmarking

Benchmarking” คือ เครื่องมือทางการบริหารจัดการ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ในการดำเนินงาน (Best Practice) โดยการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการ องค์กรของตน และผลสำเร็จจากการดำเนินงานของกิจการ หรือองค์กรของตนไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือกิจการอื่น เพื่อศึกษาข้อมูลและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อเสนอแนะ ในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงงานและการบริหารงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น

5. รูปแบบของการทำ Benchmarking ในสถานศึกษา

การทำ Benchmarking ในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1) การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการทำให้ Benchmarking ที่ทำการศึกษาระบบการทำงาน หน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการดำเนินงานและข้อมูลในมิติ ต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาของตนกับสถานศึกษาอื่น (คู่แข่ง) ที่มีศักยภาพโดยตรงเพื่อที่ผู้บริหาร จะได้เห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าสถานศึกษาดั้งเดิมที่ดีที่สุดได้

2) การเปรียบเทียบภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำให้ Benchmark เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือระบบการทำงาน ภายในสถานศึกษา เพื่อทำการศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการ และการเปรียบเทียบในรูปแบบอื่นต่อไป

3) การเปรียบเทียบตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการ ดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของความเป็น สถานศึกษาหรือหน่วยงานขององค์กร เป็นการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการหา คู่เปรียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบได้จากองค์กร หรือหน่วยงานที่มีชื่อเสียงสถานศึกษาเท่านั้น แต่จะทำการเปรียบเทียบจากหน้าที่การปฏิบัติงาน โดยการเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) มาเป็นแม่แบบในแต่ละหน้าที่ ก่อนกระจายหรือขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

4) การเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับ กระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ เฉพาะ (Specific Process) ที่

ใช้กันอย่างทั่วไปในการจัดการศึกษาและสถาบันการศึกษา โดย กระบวนการต่าง ๆ อาจมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmark ทั่วไปจะเป็น ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของสถาบันการศึกษาให้ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ [5]

6. กระบวนการ Benchmarking ในสถานศึกษา

กระบวนการเทียบสมรรถนะในสถานศึกษามีหลักยึดของ Young ที่ดัดแปลงสำหรับการทำ Benchmark [6] ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวางแผน
- 2) การค้นคว้าวิจัยและเก็บข้อมูล
- 3) การวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง
- 4) ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆและกลับไปขั้นที่ 1 ในด้านอื่นๆใหม่ เพราะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ขั้นที่ 1 การวางแผน มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจประโยชน์ของการทำ Benchmark และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องยินยอมพร้อมใจที่จะสนับสนุน

1.2 หากจุดอ่อนในสถานศึกษาของเรา มีส่วนไหนบ้างที่ควร ตองดู ตองหาทางปรับปรุง โดยระบุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สำรองผังการปฏิบัติงานโดยรวมภายในสถานศึกษา วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญที่จะมีผลลัพท์ในการทำBenchmark รวมถึงวิธีการวัดค่าสิ่งต่างๆในกระบวนการนั้นๆและตัดสินใจว่าสถานศึกษาต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการทำ Benchmark

1.3 พิจารณากำหนดหัวข้อที่ต้องการทำ Benchmark ลงไป กำหนดขอบเขตของการที่จะทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบโดยการตัดสินใจว่าจะทำการ Benchmark ในลักษณะใด(ภายนอก หรือ ภายใน หรือ ตามหน้าที่) ค้นหาสถานศึกษาที่ควรแก่ การนำมาเป็นแม่แบบติดต่อสถานศึกษาที่เป็นคู่เปรียบ เพื่อขอความช่วยเหลือในการทำโครงการBenchmark รวมกัน

1.4 จัดทีมงาน ซึ่งทีมงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะทำ
ให้กระบวนการ Benchmarking นั้นประสบความสำเร็จหรือล
้มเหลว โดยคัดเลือกทีมงานตามทักษะ ความรู้ความสามารถ
และมีความเต็มใจ ของแต่ละคนจากหลายๆ ส่วน ใน
สถานศึกษา ซึ่งรวมถึงเจ้าของ(Owner) ของสถานศึกษา
เปรียบเทียบที่จะศึกษาไว้ ด้วย นอกจากนั้นจะต้องมี
ทรัพยากรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินการอย่างเพียง
พอ เช่น เวลา งบประมาณ บุคลากร และ
กระบวนการสนับสนุนในด้านต่างๆ

1.5 กำหนดขอบเขตวางแผนการทำ Benchmark โดย
เริ่ม ต้นหมุนวงจร PDCA ไหละเอี้ยวตรรกุม ววงจร PDCA ที่
หมุนอันแรกจะต้องปรับปรุงแก้ไขในพารามิเตอร์ใดบ้าง ทำ
ไม้อย่างไร อยางสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความชัดเจน
ของทีมงาน ใหม่องภาพรวมเดียวกันและไม่มี ข้องงักงา รู่เท
ากัน เหมือนกัน และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูลและทำการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ดูภาพสถานศึกษาของเราให้ชัดเจนคือจะต้องวิ
เคราะห์และจัดบันทึกกระบวนการภายในสถานศึกษาของเรา
เองที่เราเลือกจะทำ Benchmark กับสถานศึกษา
เปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าใจและมองถึงจุดอ่อนจุดแข็งใน
สถานศึกษาของเราให้ไดภาพที่ถูกต้อง

2.2 หาสถานศึกษาที่เปรียบเทียบกับที่มีจุดแข็งกว่า
สถานศึกษาของเรา หรือ มีจุดแข็งที่เด่นที่สุดในด้านนั้นๆ
เพื่อที่จะใช้เป็น ต้นแบบของการทำ Benchmark ซึ่งอาจ
อาศัยข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการปฏิบัติงาน
ประจำปี(SSR) อินเทอร์เน็ต แบบสอบถาม การสัมภาษณ์
 ฯลฯ การรวบรวมข้อมูลนั้นมักจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ
อย่างหยาบๆและดำเนินไปไปสูการ วิเคราะห์ในรายละเอียด
อย่างต่อเนื่อง

2.3 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นให้ถี่ถ้วน แล้วจึงเตรียมเพื่อ
เข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อที่เราวางแผน
กำหนดทำ Benchmark เพื่อแลกเปลี่ยนเอกสารข้อมูลกัน ที่
ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกัน การฟังพา และ
แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต่างฝ่ายก็ต่างต้องการทราบซึ่งกันและกัน
และข้อมูลสำคัญของคูเปรียบเทียบที่จะต้องเก็บเป็นความลับ
นอกจากจะมีการตกลงรวมกันเป็นอย่างอื่นในการทำการเก็บ

ข้อมูลและการวิจัยของสถานศึกษา เมื่อเราหาสถานศึกษา
เปรียบเทียบว่าจะ Benchmark ในส่วนใดแล้ว เช่นเดียวกัน
กับขั้นตอนนี้ที่ต้องมีการหมุนวงจร PDCA ส่วน D ไหละเอี้ยว
ตรรกุม โดยการตั้งคำถามลักษณะเดียวกันทำซ้ำลงไป เพื่อให้
ครบวงจร และแน่ใจว่าได้ภาพชัด ข้อมูลที่ถูกต้องทั้ง
สถานศึกษาของเราและของสถานศึกษาที่เปรียบเทียบ เพื่อ
นำมาวิเคราะห์ในขั้น ต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ มีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ต้องนำข้อมูลที่ไขให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน
เปรียบเทียบในสิ่งที่เหมือนกัน เพราะการเก็บข้อมูลในแต่ละ
สถานศึกษาไม่อาจอยู่ในรูปแบบเดียวกัน ไม่สามารถนำมา
ไขได้โดยทันที จึง ต้องปรับให้ข้อมูลมีฐานอยางเดียวกัน จึงจะ
เปรียบเทียบภาพได้ถูกต้องข้อมูลที่ไม่สามารถเปรียบเทียบ
กันได้ ไ้ไม่อาจจะเป็น ความแตกต่างกันในเนื้อหาของงาน
ขอบเขตของงาน เช่น การแบ่งหมวด/ฝ่ายต่างๆ วัฒนธรรม
องคการ กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ ต่างๆ รวมถึงสถานการณ์
ของสถานศึกษา เช่น จำนวนครู จำนวนนักเรียนสถานการณ์
ทางด้านงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ เช่น ในเขตเมือง ต
างอำเภอ

3.2 เริ่มต้นการเปรียบเทียบ ระหว่างสิ่งที่สถานศึกษาของ
เราทำอยู่ในปัจจุบันกับสถานศึกษาที่เปรียบเทียบ ซึ่งในการ
วัดเพื่อการเปรียบเทียบที่ดีต้องมีการตรวจสอบและตัดตัว
แปรที่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ออกเสีย และความแตก
ต่างที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงช่วงห่าง(Gap) ของสมรรถนะ
(Competency) ที่ใกล้เคียงกับความเป้นจริงมากที่สุดเมื่อ
มองเห็นภาพข้อแตกต่างที่ชัดเจนแล้วก็จะเริ่มมองวิเคราะห์
ลงไปรายละเอียด หาสาเหตุของการที่ทำให้สถานศึกษา
ของเราถูกทิ้งห่างจากสถานศึกษาที่เปรียบเทียบ และมอง
หาของทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น

3.3 วางเป้าหมายเข็มทิศ เพื่อที่จะทำให้เราเขยงก้าว
กระโดดให้ข้ามและสามารถแข่งหน้าเขาให้ได้ ซึ่งการวาง
เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญถ้ามีวิสัยมุ่งสู่เป้าหมายได้ แต่ถ้าเป้น
การวางเป้าหมายลอยๆนั้นเป้นบ่อนทำลายทีมงานและ
เสียเวลาในการทำ Benchmark

3.4 วางรูปแบบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของเรา
และมีการทบทวนกระบวนการทำงานให้ละเอียด เพื่อสร้าง

ความมั่นใจในเบื้องต้นในทุกขั้นตอนจะต้องมีการทำซ้ำในคำถามเดิม ไทครบวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่องเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มีขั้นตอน ดังนี้

4.1 จัดทำแผนการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 3 ให้มีรูปรางสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง แล้วส่งให้ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งท่านใดตกลงรับหลักการไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 อนุมัติแผนการดำเนินการให้เรียบร้อยเสียก่อน

4.2 จัดเตรียมทีมงานในการวางแผน เพราะในตอนนี้อาจต้องให้ทีมงานเสริมจากสวนอื่นๆเข้ามาช่วยโครงการเพิ่มเติมหลังจากที่ทีมงานเดิมเริ่มวางแผน ทำการกระจายแผนลงไปสู่ทีมงานทั้งหมด ให้เขาถึงจุดมุ่งหมายประโยชน์ที่ควรจะได้รับและใหม่อง ให้เห็น ให้รัก ให้มีความรู้ทัดเทียมกับทีมงานเดิมเพื่อให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ประสบผลสำเร็จ โดยปัจจัยที่ควรให้ความสนใจมี 7 ประการ ได้แก่

- 1) พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 2) การนำเขาไปใช้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้น ต้องมีพันธสัญญา
- 3) เป้าหมายและกลยุทธ์จะต้องเป็นที่เข้าใจ
- 4) จะต้องมีแผนการสำหรับการเขาใช้ปฏิบัติ
- 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับโครงการนี้
- 6) มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์
- 7) ทุมเทบาทบั้น

4.3 ปฏิบัติตามแผนใหม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาของเราให้ดีขึ้นในทุกด้านตามแนวทางใหม่ที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนให้เข้ากับสถานการณ์ และให้เดินทางเขาหา Benchmark ใหม่ที่เราวางไว้ ซึ่งเป้นกระบวนการต่อเนื่องและ ต้องมีขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่น และที่สำคัญที่สุดต้องมีองความรู้ในวิธีการ

7. กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร [7]

การเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน เกี่ยวข้องกับการระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง เช่น สมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการระบุหน่วยงานภายในที่มีผลงานที่เหนือกว่าและต้องการนำมาเทียบเคียง และกำหนดมาตรฐานหรือตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากร

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ เกี่ยวข้องกับการวัดสมรรถนะของบุคลากรตามมาตรฐานหรือตัวชี้วัดสมรรถนะที่กำหนด และนำผลการวัดสมรรถนะมาเปรียบเทียบเพื่อกำหนด Best Practice

ขั้นที่ 3 การบูรณาการ เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียง

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ติดตามผลการปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น

8. สรุป

สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง การแข่งขันทางธุรกิจ ด้านเทคโนโลยี และด้านความต้องการของลูกค้า มีมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่ง Benchmarking ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Best Practice) โดยการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการองค์กรของตน และผลสำเร็จจากการดำเนินงานของกิจการหรือองค์กรของตนไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือกิจการอื่น เพื่อศึกษาข้อมูลและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดและข้อเสนอแนะ ในการกำหนดทิศทางใน

การปรับปรุงงาน และการบริหารงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผน 2) การ วิเคราะห์ 3) การบูรณาการ และ 4) การปฏิบัติการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถทำให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ช่วยให้บุคลากรมีแนวปฏิบัติที่ดี(Best Practice) จากบุคลากรภายในองค์กรและสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Lucia, Anntoinette D; & Lepsinger Richard, **The Art and Science of Competency Model: Pinpointing Critical Factors in Organizations**, (San Francisco:Jossey- Bass Pferiffer 1999).
- [2] Keehley, P., Medlin, S., MacBride, S., & Longmire, L. (1997). **Benchmarking for best practices in the public sector**. California: Jossey Bass.
- [3] อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency :เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง”, Chulalongkon Review. 16(ก.ค. – ก.ย.): 57 – 72.
- [4] McClelland, D.C. .(1973)“**Testing for Competence rather than for Intelligence**”, American Psychologist 28 ., 1–.14
- [5] พจน์ พจนพานิชย์กุล) .2557 .(การบริหารสถานศึกษา สไตล์ “**Benchmarking**”. วันที่ค้นข้อมูล 10 มีนาคม 2557, เว็บไซต์ : <http://kanyarattttt.blogspot.com>
- [6] Young, S. (1993). **Checking performance with competitive benchmarking**. Professional Engineering, 6(2), 14–15.

- [7] Peter B. Southard and Diane H. Parente. A **model for internal benchmarking: when and how?**, Emerald, 2007. p.161–171