

บทความพิเศษ**ทัศนคติในการประเมินสมรรถนะผู้มีความสามารถสูง**

ศรัทสสรต์ วงศ์ทองดี, ปร.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์), นิตย์ เพ็ชรรักษ์, วศ.ค. (ระบบไฟฟ้ากำลัง: EPSM),
พิไลพรรณ นวนานุช, ว.ม. (นโยบายและแผนการสื่อสารมวลชน), พสุธิดา ตันตราจิณ, ปร.ค. (การจัดการ),
ณัฐนรี จารุณีภากุล, ปร.ม., พนิตชญา ลิมศิริ, ศศ.ม. (สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา)
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

Received: April 22, 2022 Revised: June 10, 2022 Accepted: June 28, 2022

บทคัดย่อ

การค้นหาสมรรถนะ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีความสามารถสูง และการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและการพัฒนาการบริหารงานและการพัฒนากำลังคน ซึ่งมีความสำคัญในการผลักดัน การขับเคลื่อนองค์การและประเทศ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ยืนยันองค์ประกอบ และพฤติกรรม บ่งชี้สมรรถนะผู้มีความสามารถสูง 8 ด้าน กำหนดนิยาม ระบุองค์ประกอบ และพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะ จากเกณฑ์ผู้มีความสามารถสูงจำแนกตามระดับบริหารกับวิธีการประเมินสมรรถนะ และสร้างข้อเสนอ ใน การต่อ ยอดองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี เก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 ราย การประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 11 ราย และการสำรวจความเห็นจาก ผู้ตอบแบบสอบถาม 222 ราย เพื่อยืนยันองค์ประกอบตามวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทั้ง 8 สมรรถนะ

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่ผู้บริหาร 3 ระดับ ต้องมีเหมือนๆ กันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ประกอบไปด้วย สมรรถนะ 8 ด้านที่นำมาศึกษา ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้ด้วยเครื่องมือตามแนวทางในการประเมินสมรรถนะและ ผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานต่างๆ นำมาใช้จริงผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัย และน้ำหนักปัจจัยถ่วงน้ำหนักของ ทั้ง 8 สมรรถนะ ในภาพรวม พบว่า สมรรถนะที่มีน้ำหนักสำคัญสูงที่สุดในการบ่งชี้ความเป็นผู้มีความสามารถสูงของ ระดับบริหาร คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) แม้ว่าผู้มีความสามารถสูงระดับบริหารทั้ง 3 ระดับ จะต้องมีส่วนที่ เหมือนกัน แต่ระดับความเข้มข้นของแต่ละสมรรถนะจะแตกต่างกันไปตามระดับบริหาร และตามความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบทและประเภทขององค์การ รวมทั้งปัจจัยในระดับบุคคล

คำสำคัญ: สมรรถนะ, การประเมิน, ผู้มีความสามารถสูง, การบริหาร, องค์การ

SPECIAL ARTICLE

Perspectives towards Talent Competencies Assessments**Sirapatsorn Wongthongdee, Ph.D. (Public Administration),****Nit Petcharaks, D.Eng (Electric Power System: EPSM),****Pilaipan Navanuch, M.A. (Mass Communication Planning & Policy),****Pasutida Tantrajin, Ph.D. (Management), Nutnaree Jaruniphakul, MPA,****Panitchaya Limsiri, M.A. (Sociology and Anthropology)**

Dhurakij Pundit University

ABSTRACT

Finding and assessing the competencies of talented people appropriately could lead to enhancing the effectiveness of performance management and the improvement in management and workforce development, which is important for driving any organization and the country. Objectives of the research are 1) to analyze, synthesize, and identify the components and behaviors for 8 competencies for talented people, 2) to formulate the definitions, components and designated behaviors of 8 competencies and adopting criteria for competency assessments which are classified by management levels and talent measurement approaches, and 3) to propose recommendations for expanding related knowledge and innovations. The research method used in this study is the mixed-method approach which combines qualitative and quantitative data. Qualitative data was gathered from in-depth interviews of 9 key informants along with conducting a focus group discussion between multi-level of 11 executives; quantitative data was collected through survey questionnaires from 222 respondents. The main objective for collecting quantitative data is to conduct a confirmatory factor analysis (CFA) of 8 competencies under studied.

The commonplace and future competencies for executives at all levels are the same, which consist of 8-under studied competencies. Competency components and designated behaviors of talented people could appropriately be measured by talent assessment tools. There have been approaches which most organizations applied in assessing employee's competencies and performance. For the result of CFA and weighted factor loading, it was found that the most important competency that indicates talented management level is leadership. For all that talented executives at all levels must have common competencies. However, the intensity of each competency will be varied in accordance with management levels, the expectations of stakeholders, and the type of organizations as well as the personal factors.

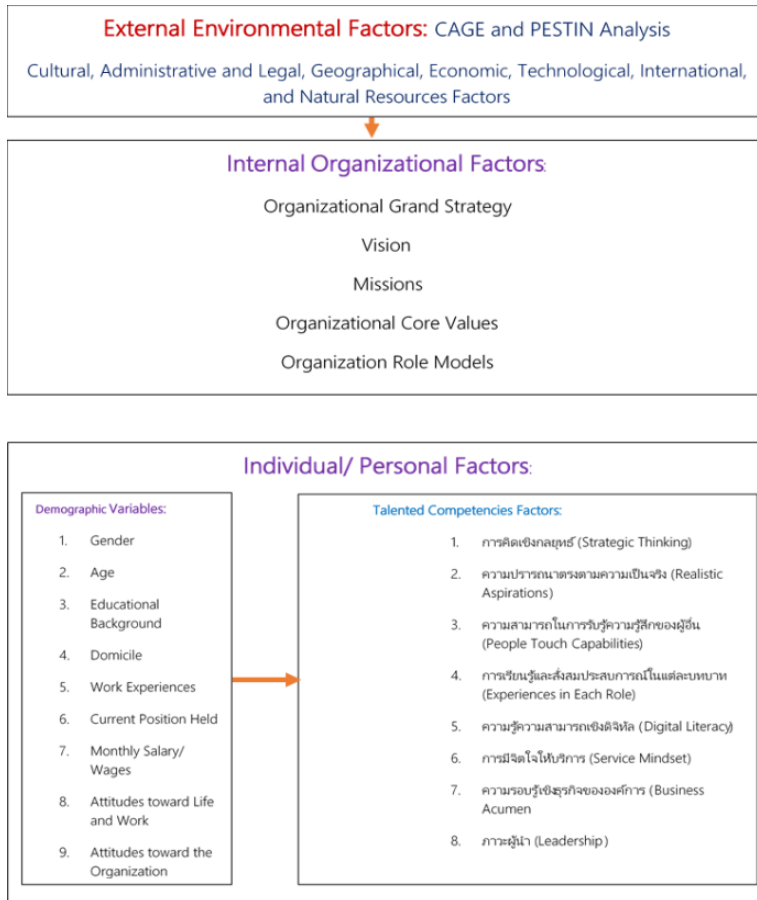
KEYWORDS: competencies, assessments, talented people, organization, management

บทนำ

จากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่อุบัติขึ้นครั้งแรกเมื่อปลายปี ค.ศ. 2019 ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้คนในหลากหลายมิติ รวมถึงผลกระทบที่คาดการณ์ได้ยาก การที่ประเทศต่างๆ ต้องจำกัดการเดินทางการเข้า-ออกระหว่างประเทศ¹ เพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของไวรัสดังกล่าว ได้ส่งผลต่อองค์ประกอบต่างๆ ของทุกสังคมและทุกประเทศทั่วโลก ประกอบกับโลกแห่งการบริหารงานในทุกๆ ระดับที่ต้องอาศัยนักบริหารและผู้มีความสามารถสูงเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเข้มแข็ง ให้สามารถรองรับกับสถานการณ์พลิกผันในลักษณะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและยั่งยืนนับเป็นสิ่งสำคัญ² เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมไทย สามารถกลับมาดำเนินงานและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาถึงทัศนคติ (Perspectives) ที่ใช้สำหรับการค้นหา และประเมินสมรรถนะของนักบริหารในสามระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ซึ่งควรเป็นผู้มีความสามารถสูง (Talented People) พร้อมทั้งเพื่อร่วมขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนากำลังคน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีการนำมาประยุกต์ใช้โดยหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเชื่อมั่นว่าสามารถประเมินได้อย่างเที่ยงตรง เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรและประเทศได้

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) โดยได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2564 เลขที่ 110/64 ใช้

วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อศึกษาทั้งในเชิงหลักการ ทฤษฎี รวมถึงปรากฏการณ์ และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย โดยสืบค้นจากแหล่งข้อมูล เอกสาร ตำรา บทความ และผลงานการศึกษาวิจัยต่างๆ ทั้งของไทยและต่างประเทศ ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งจากภาครัฐกิจเอกชน และหน่วยงานทางด้านการศึกษา จำนวน 9 ราย รวมถึงการจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Subject Matters Experts/ HR Subject Matters Specialists) จากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ จำนวน 11 ราย และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีเครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจและภาคเอกชนต่างๆ ของประเทศไทย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณจากสูตรไมท์ราบขนาดตัวอย่างของคอเครน (Cochran)³ จากสูตรได้กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ทำการสุ่มร้อยละ 30 ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ $Z=1.96$ และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้อยู่ที่ร้อยละ 5 ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 246 แต่เนื่องด้วยในระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยเป็นช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาไวรัส-19 จึงทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในครั้งนี้ได้เพียง 222 ราย โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย (รูปที่ 1)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดและวิธีดำเนินการวิจัยเบื้องต้น

1. คณะผู้วิจัยได้ศึกษานิยามและองค์ประกอบของสมรรถนะในภาพรวม และเจาะลึกแหล่งความรู้ชั้นทุติยภูมิ (Secondary sources) ซึ่งได้พรรณนาและแสดงตัวอย่างสมรรถนะ เพื่อเชื่อมโยงสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่เป็นจุดเน้น (Focus) ของงานวิจัย ซึ่งสมรรถนะในภาพรวมประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน^{4,5} ดังนี้



รูปที่ 2 ภูเขาน้ำแข็งสมรรถนะ (Iceberg Competency)

องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนที่เหนือน้ำในระดับบนสุด คือ ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงออกทั้งทางกายภาพและสะท้อนผ่านงานที่อาศัยความรู้สึกรู้จักคิด (The ability to perform a certain physical or mental task) เช่น ผู้ที่เป็นศาสตราจารย์ (Professor) มักจะมีความเชี่ยวชาญการสอนในรายวิชา หรือในสาขาที่ตนถนัด ทักษะเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่สั่งสมยาวนานกว่าจะมาป็นศาสตราจารย์

องค์ประกอบส่วนที่ 2 ส่วนที่อยู่เหนือหน้าถัดลงมา คือ ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี (knowledge) ได้แก่ ข้อมูล ข้อสนเทศที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ และสั่งสมมาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (The information a person has in a specific content areas) โดยความรู้จะมีลักษณะที่ซับซ้อนในตัวเอง เนื่องจากความรู้แบ่งออกได้เป็นส่วนที่เป็นนัยยะ หรือเป็นปรัญญาแฝงอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคลที่เรียกว่า “Implicit or tacit knowledge” กับความรู้อีกประเภทหนึ่งซึ่งเห็นได้ชัดแจ้งเมื่อผู้นั้นแสดงความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น การบรรยาย การเขียน การบันทึก สัญลักษณ์และสูตรต่างๆ ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือ “Explicit knowledge” เมื่อรวมองค์ประกอบที่ 1 และ 2 ซึ่งอยู่เหนือหน้าด้วยกันจะมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 จากองค์ประกอบรวมของสมรรถนะในแต่ละบุคคล

องค์ประกอบส่วนที่ 3 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มองเห็นได้ยาก เรียกว่า มโนภาพแห่งตน (Self-concept) ประกอบด้วย ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่มีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง (A person’s attitude, values, or self-image) จะสะท้อนผ่านความมั่นใจและมุมมองเกี่ยวกับตนเอง และการรับรู้ตัวตน เป็นต้น

องค์ประกอบส่วนที่ 4 อยู่ใต้น้ำ คือ บุคลิกภาพ (Traits/Core Personalities) หมายถึง ส่วนที่เป็นคุณลักษณะเชิงกายภาพ และรูปแบบวิธีการตอบสนอง ตารางที่ 1 นิยามของสมรรถนะทั้ง 8 ตัว

อย่างสม่ำเสมอที่เกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์และข้อมูลข่าวสารใดที่ผ่านเข้ามา (The physical characteristics and consistent responses to situations or information) การสะท้อนบุคลิกภาพออกมาจะสามารถประเมินได้จากการแสดงออกทางอารมณ์ และการมีปฏิกิริยาโต้ตอบในช่วงเวลาที่ผู้นั้นกำลังประสบกับเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนและกดดันอย่างมาก ซึ่งเขาจะกระทำในลักษณะนั้นเป็นประจำเสมือนเป็นอุปนิสัยประจำตัว (The things a person consistently thinks about or wants that causes action)

องค์ประกอบส่วนที่ 5 เป็นส่วนที่อยู่ในระดับลึกที่สุดขององค์ประกอบทั้งหมดที่อยู่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ คือ แรงบันดาลใจ หรือแรงขับเบื้องลึก (Motives) ซึ่งส่วนนี้จะเป็นตัวผลักดัน และเป็นกลไกขับเคลื่อนความต้องการและการกระทำของแต่ละบุคคลให้ไปในทิศทางเดียวกันเปรียบเสมือนกลไกให้แต่ละบุคคลเลือกที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจ โดยผู้ใดที่มีแรงขับเบื้องลึกอย่างแรงกล้าก็จะพยายามทุกวิถีทาง และพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ท้อถอยในการทำให้ตนเองประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด

2. จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่ได้ทำการศึกษาจึงได้สรุปเป็นสมรรถนะผู้มีความสามารถสูง จำนวน 8 สมรรถนะ (ตารางที่ 1)

ชื่อสมรรถนะ	นิยาม
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	ความสามารถในการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต
ความปรารถนาตรงตามความเป็นจริง (Realistic Aspirations)	สิ่งที่เกิดจากความต้องการและแรงขับเคลื่อนภายในจิตใจของแต่ละบุคคล
ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (People Touch Capabilities)	ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นอย่างถ่องแท้
การเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ในแต่ละบทบาท (Experiences in Each Role)	การสั่งสมประสบการณ์จากบทบาทที่ได้ผ่านมา
ความรู้ความสามารถในเชิงดิจิทัล (Digital Literacy)	ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้งานอุปกรณ์ แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มบนเทคโนโลยีดิจิทัล
การมีจิตใจให้บริการ (Service Mindset)	ความพร้อมและเต็มใจทำเพื่อผู้อื่นแม้มิใช่หน้าที่ของตน
ความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ (Business Acumen)	ความเฉียบคมทางการบริหาร และความรอบรู้ในบทบาทหน้าที่ทางธุรกิจอย่างลึกซึ้ง
ภาวะผู้นำ (Leadership)	ความสามารถในการนำบุคคล กลุ่มและองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

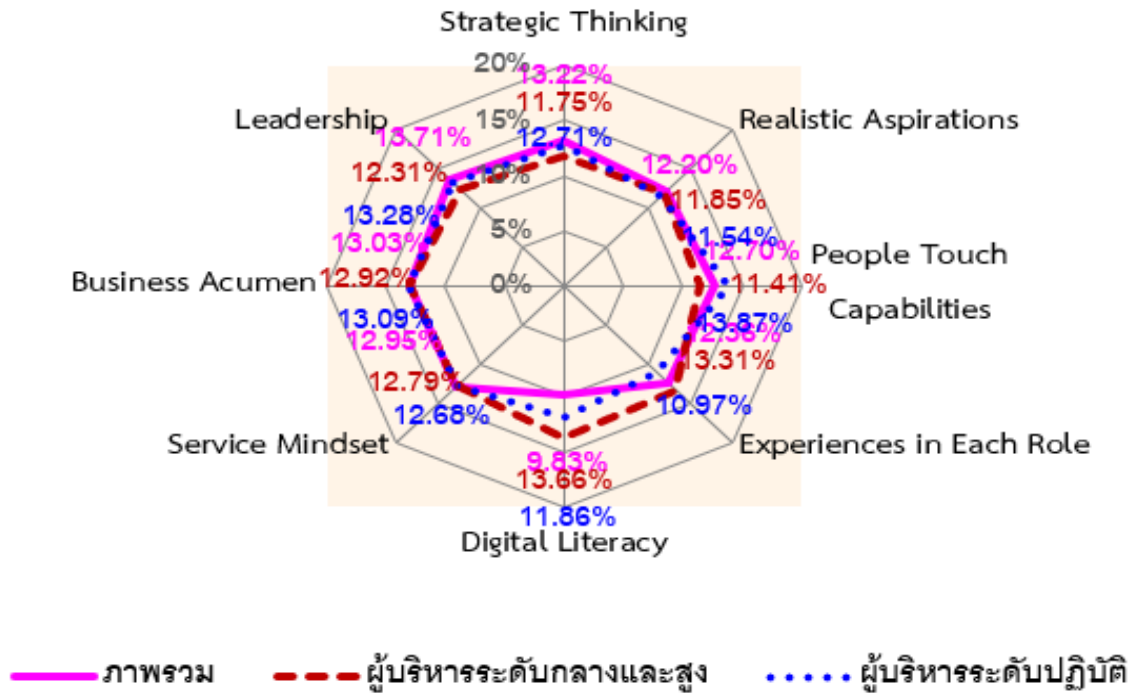
3. ในประเด็น ความคิดเห็นที่มีต่อเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ พบว่าแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของงาน

วิจัยนี้พบว่า การประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานต่างๆ นำมาใช้จริงมีจำนวน 9 แนวทาง โดยพบว่าการประเมินสมรรถนะจากการพิจารณาผลการ

ปฏิบัติงาน (OKRs/KPIs) ถูกนำมาใช้มากเป็นอันดับแรก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.71 จาก 5

4. ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของ 8 สมรรถนะในภาพรวม สมรรถนะที่มีน้ำหนักสำคัญสูงที่สุดในการบ่งชี้ความเป็นผู้มีความสามารถสูง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.845 (ร้อยละ 13.7) ของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทั้งหมด รองลงมา คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.815 (ร้อยละ 13.2) ความรอบรู้ในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.803

(ร้อยละ 13.0) การมีจิตใจให้บริการ (Service Mindset) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.798 (ร้อยละ 12.9) ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (People Touch Capability) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.783 (ร้อยละ 12.7) การเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ในแต่ละบทบาท (Experiences in Each Role) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.762 (ร้อยละ 12.4) ความปรารถนาตรงตามความเป็นจริง (Realistic Aspirations) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.752 (ร้อยละ 12.2) และความรู้ความสามารถเชิงดิจิทัล (Digital Literacy) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.606 (ร้อยละ 9.8) (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 ค่าน้ำหนักปัจจัยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Factor Loading) ของสมรรถนะทั้ง 8 จำแนกตามภาพรวมผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และผู้บริหารในระดับปฏิบัติ

สรุป

ในด้านผู้บริหาร 3 ระดับ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทั้ง 8 ตัว แต่ระดับความเข้มข้นของแต่ละสมรรถนะจะมีความแตกต่างกันไปตามระดับบริหาร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบท ประเภทขององค์กร⁶ และปัจจัยระดับบุคคล ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของงาน และ

ความชัดเจนในขอบเขตอำนาจหน้าที่ สอดคล้องกับความเห็นของพีรธร บุญยรัตพันธุ์⁷ ทั้งนี้ องค์กรต่างก็มีความคาดหวังจากผู้บริหารในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น แทนที่จะทำการพัฒนาทุกๆ สมรรถนะไปพร้อมกัน อาจจะเปลี่ยนแนวทางมาเป็นการศึกษา ค้นหา และสำรวจว่า ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะใดเป็นพิเศษ ในแต่ละช่วง

เวลาใดเวลาหนึ่ง แล้วมุ่งพัฒนาองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะที่ยังไม่พร้อม เพื่อให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ทักษะ (Skills) ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี (Knowledge) มโนภาพแห่งตน (Self-concept) บุคลิกภาพ (Traits/Core Personalities) และแรงบันดาลใจ หรือแรงขับเคลื่อน (Motives)⁴

ในประเด็นแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะพบว่า แนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะ รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานต่างๆ ใช้จริงมีจำนวน 9 แนวทาง ได้แก่ 1) การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงาน (OKRs/KPIs) 2) การสังเกตพฤติกรรม (Observations) 3) การใช้ผลการประเมินจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานประเมินจากการปฏิบัติงาน (Supervisors & Peers Feedback) 4) การประเมินสมรรถนะด้วยแนวทาง 360 องศา 5) ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) โดยผ่านวิธีการต่างๆ ที่ศูนย์การประเมินจัดวิธีการประเมินและผู้ประเมินที่หลากหลาย 6) การประเมินโดยใช้หลักสถิติ (Statistics Principal) เช่นการทำ Data Analytics หรือนำเอาปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการตรวจจับความถี่ของพฤติกรรมที่สะท้อนถึงสมรรถนะของพนักงาน 7) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric test, Scenario situation test, Psycho test) 8) การประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolios) 9) การประเมินจากการเขียนเรียงความ (Essay) ในหัวข้อที่กำหนด โดยแนวทางในการประเมินสมรรถนะที่นิยมนำมาใช้มากที่สุด คือ การดูจากผลการปฏิบัติงานโดยดูจากวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (OKRs & KPIs) เนื่องจากเป็นวิธีที่ช่วยให้การประเมินสมรรถนะของบุคคลตามระดับตำแหน่งงานเป็นไปได้สะดวก และง่ายในการปฏิบัติมากกว่าวิธีอื่น ด้วยว่ามีผลงานที่สามารถจับต้องได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล รวมไปถึงเป็นการเน้นย้ำให้บุคลากรในองค์กรการ มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษาของสุทธิดา หอวัฒนกุล⁵ ที่พบว่า ในแง่สมรรถนะและการประเมินนั้น ผู้สอนและผู้ใช้บัณฑิตควรร่วมสร้างและประเมินหลักสูตรเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ และประเมินผลโดยการฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ พบว่ายังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

ดีลาฮาเย (Delahaye)⁴ ที่ได้กล่าวว่า ในแง่ของการประเมินบุคคล การวัดประเมินจากผลงาน จะสามารถวัดได้ง่ายกว่าการวัดในด้านที่เกี่ยวกับความคิดและจิตใจ

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้จากทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า แม้ว่าจะมีความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังพบความเห็นที่ยังไม่สอดคล้องกันในบางแง่มุม ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ตรง ซึ่งผ่านการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ผ่านบทบาทหลากหลายมาก่อน เมื่อพิจารณาจากข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทั้ง 222 ราย พบว่า มีความแตกต่างกันในช่วงอายุ ประสบการณ์ในงาน และตำแหน่งหรือระดับบริหาร จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยครั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความแตกต่างคือการที่ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยที่แตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นคนที่จัดอยู่ใน Generation Y และเป็นผู้บริหารระดับกลาง ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่เป็น Generation X, Baby Boomers กับ Traditionalists ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ถ้าอธิบายด้วยแนวคิดเรื่องรุ่นคน หรือ เจเนอเรชัน (Generation) เนื่องจากคนในแต่ละรุ่นได้รับการเลี้ยงดู และเติบโตมาแตกต่างกัน การเรียนรู้ ศึกษา ฝึกอบรมในแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกันตามในแต่ละสภาพสังคม ปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และอื่นๆ ที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้ผู้บริหารในแต่ละรุ่นคน มีบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะแตกต่างกัน^{4,9}

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ได้แก่ ในระดับของรัฐบาล สถาบันการศึกษา สถาบันองค์กรวิชาชีพต่างๆ และชุมชน สังคม รวมถึงในระดับครอบครัว ควรให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนา เสริมสร้าง ปลูกฝัง และหล่อหลอมให้มีทุนมนุษย์ (Human capital) และกำลังแรงงาน (Workforce) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปัจจุบันและอนาคต เพื่อช่วยให้ทุกหน่วยของสังคม มีความพร้อมซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ และมีศักยภาพในเชิงของการแข่งขันทางด้านกำลังคนที่มี

สมรรถนะสูง ในทุกๆ ระดับจึงควรกำหนดนโยบาย และ
แนวทางในการพัฒนากำลังคนไปในทิศทางดังกล่าว
พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิด
การผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ผลประโยชน์ทับซ้อน: ไม่มี

แหล่งเงินทุนสนับสนุน: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

เอกสารอ้างอิง

1. Burns J, Movsisyan A, Stratil JM, Biallas RL, Coenen M, Emmert-Fees KMF, et al . International travel-related control measures to contain the COVID-19 pandemic: a rapid review. Cochrane Database of Systematic Reviews [Internet] 2021 [cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8406796/pdf/CD013717.pdf>
2. Hite LM, McDonald KS. Careers after COVID-19 : challenges and changes. Human Resource Development International 2020; 23:427-37.
3. Ekakul T. Research methodology in behavioral sciences and social sciences. Ubon Ratchathani: Ubon Ratchathani Rajabhat Institute; 2000.
4. Wongthongdee S. Human resource development. 3rd ed. Bangkok: Chulalongkorn University Press; 2016.
5. Wongthongdee S. Leaders, Managers, and HRD. Bangkok: Chulalongkorn University Press; 2018.
6. Suebvises P. Implementation of public and private organizations analysis and management in the 21st century. Bangkok: Graduate School of Public Administration National Institute of Development Administration; 2019.
7. Punyaratabandhu P. Leadership management development. Phitsanulok: Focus printing company limited; 2021.
8. Howattanakul S. The development of an education provision model to enhance professional competencies of graduates in the workforce shortage fields of study. Scholar: Human Sciences 2011;3(2):103-9.
9. Noe R, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. Human resource management : gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill/Irwin; 2021.