

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

ในอดีตการบริหารองค์กรเน้นความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านเทคโนโลยีต้นทุนและคุณภาพ เป็นหลัก แต่ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยเกิดการขยายตลาดใหม่ไปยังต่างประเทศในภูมิภาคต่างๆ ซึ่งเป็นการติดต่อระหว่างกันอย่างไร้พรมแดนและมีผลทำให้การแข่งขันรุนแรงเพิ่มมากขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาพัฒนาองค์กรของตนเองกันอย่างเร่งด่วนและจริงจังเพื่อสร้างความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่ง และยากที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ องค์กรต่างๆ จึงค้นหาสิ่งที่จะสร้างความเป็นเอกลักษณ์และความได้เปรียบให้องค์กรซึ่งทุกองค์กรยอมรับว่า ทุมนมนุษย์ (Human Capital) ของตนเองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ดังนั้นการบริหารองค์กรในปัจจุบันจึงหันมามุ่งเน้นที่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารเท่านั้นแต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเพื่อให้คนสามารถดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Human Resource Management)

แนวความคิดในเรื่องขีดความสามารถ (Competency) เริ่มมีการศึกษามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดคือ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคนแลน ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการคัดเลือกคนงานที่สนใจ แรงจูงใจ การรับรู้ตนเอง เพื่อจะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง (Dubois, David D. et al., 2004 : 17) ขีดความสามารถ (Competency) ในมุมมองของ เดวิด ซี แมคเคนแลน หมายถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของมนุษย์โดยเฉพาะความสามารถซ่อนเร้น (Talent) มีอยู่อย่าง

มหาศาลเพียงแต่ว่ายังไม่ได้นำมาใช้อย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภูเขาหน้าแข็งซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำจะเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหารจัดการ เช่นทักษะและความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหารและจัดการ เช่น ลักษณะนิสัย และทัศนคติ เป็นต้น จึงเป็นการท้าทายนักบริหารทั้งหลายที่จะทำอย่างไรให้คนสามารถดึงความสามารถในส่วนที่ซ่อนเร้นที่มีอยู่อย่างมหาศาลออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวเขาเองและองค์กร

ในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดขีดความสามารถ (Competency) ไปประยุกต์ใช้โดยการกำหนดลักษณะพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรว่าจะต้องมีพื้นฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้างอยู่ที่ระดับเท่าไร จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อให้ทราบทิศทางในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร จึงมีการประเมินพฤติกรรมที่พบเห็นไปเปรียบเทียบกับขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักนำไปเปรียบเทียบกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรทุกคนขององค์กรมี การเปรียบเทียบดังกล่าวเป็นการพยายามดึงความสามารถต่างๆ ที่ถูกซ่อนเร้นของบุคลากรออกมาให้ได้มากที่สุด ดังนั้นขีดความสามารถหลักนี้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับขีดความสามารถประสบความสำเร็จเช่นการช่วยขจัดอคติ และสามารถนำไปใช้สนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาสายอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานในองค์กร ให้เป็นกลไกในการผลักดันภารกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กนกวรรณ ชูพิทักษ์ณาเวช, 2547 : 2) และนอกจากนี้การนำขีดความสามารถมาใช้จะเป็นพื้นฐานให้องค์กรมีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกำลังคนโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของตำแหน่งหน้าที่ที่องค์กรต้องการ และขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่จริงอีกด้วย

การจ้างงานของไทยในอดีตประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยประสบปัญหาการว่างงานสูง นายจ้างมีโอกาสเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ ราคาถูก แต่นับจากปี 2535 เป็นต้นมาประเทศไทยเริ่มประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพ และมีแนวโน้มว่าจะรุนแรงเป็นทวีคูณ แรงงานคุณภาพที่จะเข้าสู่ตลาดมีจำนวนจำกัดแต่ความต้องการแรงงานได้ขยายตัวตามภาวะเศรษฐกิจที่เติบโตสูงอย่างต่อเนื่อง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2538 : บทนำ) ประกอบกับมีการเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังแหล่งต่างๆ ง่ายขึ้น ที่สร้างรายได้สูงหรือมีความท้าทายได้มากกว่า ทำให้บางประเทศหรือบางธุรกิจเกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานคุณภาพอย่างรุนแรง จากภาวะดังกล่าวข้างต้นยังเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ หันกลับมาพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อลดผลกระทบในการขาดแคลนแรงงานดังกล่าว โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรของตนเพื่อให้มีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กร

คาดหวังไว้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือมีพฤติกรรมตามขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ที่องค์กรระบุไว้นั้นเอง และเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมตามขีดความสามารถหลัก แล้วจึงนำไปสู่แนวทางการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงเหล่านั้น และเป็นการดึงดูดคนเก่งจากตลาดแรงงานได้อีกด้วย ดังนั้นจะพบว่าองค์กรต่างๆ เริ่มมีการปรับเปลี่ยนการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของตนเองกันมากขึ้น โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรนั้นจะเน้นการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) กันมากขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

แนวความคิดการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนนี้ได้เริ่มมีความสำคัญขึ้น โดยมีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ส่วนในประเทศไทย ถึงแม้จะยังไม่มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง แต่เริ่มมีการพูดถึงและมีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมนำมาใช้และการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาองค์กรของไทยแห่งหนึ่งให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร

บริษัทผู้ผลิตยาแห่งนี้นำก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2524 มีหลักการบริหารโดยยึดระบบคุณธรรมและปกครองแบบพ่อปกครองลูกเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอบอุ่นและมีความรู้สึกเสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน พันธกิจของบริษัท คือต้องการเป็นผู้ผลิตยาที่มีคุณภาพระดับโลก พันธกิจดังกล่าวมุ่งสู่ความสำเร็จโดยผ่านการพัฒนาการวิจัยอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธี สังเคราะห์เคมีที่ดีที่สุดและการค้นคว้าขบวนการใหม่ๆ และยกระดับคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตยาที่ดีจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุขทุกปีนับตั้งแต่ปี 2529 เป็นต้นมา และได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานสากลISO/IEC 17025 และในปี พ.ศ. 2535 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตยาที่ดีในกลุ่มยาฉีดและปราศจากเชื้อโรคอีกด้วย

ผู้บริหารของบริษัท ผู้ซึ่งมีวิสัยทัศน์ยาวไกล และมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะในภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะผู้ผลิตเภสัชกรรมนี้ยังมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะกับจีนและอินเดียที่มีความได้เปรียบประเทศไทยตรงที่สามารถผลิตได้ทั้งเคมีและเภสัชกรรม ส่วนประเทศไทยนั้นต้องนำเข้าเคมีต่างๆ จากต่างประเทศเพื่อนำมาผลิตเภสัชกรรม ดังนั้นผู้ผลิตเภสัชกรรมในประเทศไทยจะสามารถสู้ได้ต้องอยู่ที่การสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะนวัตกรรมด้านใดก็ตามที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักอย่างหนึ่งของการบริหารของบริษัท และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมนี้เองจึงเป็นการมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นงาน โดยผู้บริหารเชื่อในขีดความสามารถ

ของบุคลากรทุกคน และเห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Human Resource Management) นี้เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ดีที่สุดในรอบ 10 ปี ซึ่งขณะนี้บริษัทได้นำขีดความสามารถมาใช้รองรับวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร โดยได้ระบุขีดความสามารถหลักไว้ทั้งหมด 8 ขีดความสามารถหลัก เพื่อใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และอยู่ในช่วงจัดทำ Functional Competency และ Job Competency ทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการสรรหาและว่าจ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองขึ้นไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือรับ ผิดชอบงานที่ทำทนายได้มากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรดึงขีดความสามารถสูงสุดของเขาออกมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องแล้ว ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของเขา และขององค์กรดีขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อีกทางหนึ่ง ส่วนการสร้างให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองนั้น ผู้บริหารมองว่าเป็นหน้าที่ของทั้งพนักงานเองและขององค์กร โดยในแง่ขององค์กรจะต้องเป็นผู้สร้างรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวังได้ จึงได้มีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งนี้ ผลการศึกษาจะทำให้ทราบ ข้อมูลและแนวทางในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กร รวมถึงเพื่อสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงผลงานกับขีดความสามารถหลัก และเชื่อมโยงกับระบบการบริหารค่าตอบแทนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง
- 1.2.2 เพื่อสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีดความสามารถหลัก
- 1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน

1.3 ขอบเขตในการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาขีดความสามารถหลัก เป้าหมายองค์กร และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง รวมถึงศึกษาเอกสาร ข้อมูล ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นขอบเขตด้านประชากรจึงศึกษาจากแนวความคิด และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอื่นๆ ของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง เท่านั้น

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ถึง มิถุนายน 2550

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง และผู้ที่สนใจอื่นๆ ต่อไป
- 1.4.2 ได้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป้าหมายผลงานและขีดความสามารถหลัก
- 1.4.3 เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนกรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่งนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทน และเพื่อสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีดความสามารถหลัก รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดที่สำคัญของการศึกษาโดยทำการค้นคว้ารวบรวมและเรียบเรียงจากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาของบททบทวนวรรณกรรมออกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถหลัก
 - 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
 - 2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก
- 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถหลัก
 - 2.2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 2.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน
 - 2.2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก
- 2.3 สรุปแนวทางการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถหลัก

2.1.1.1 ความหมายของขีดความสามารถ

ความหมายของขีดความสามารถ ในมุมมองของ Becker. Brian E. (2001 : 156) ผู้ศึกษาและเขียนเรื่อง The HR Scorecard มองว่าขีดความสามารถหมายถึงรวมถึงความรู้ของแต่ละคน ทักษะ ความสามารถหรือบุคลิกภาพลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น และจากบทความของ David McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 เรื่อง Testing for Competence Rather Than Intelligence พบว่าขีดความสามารถเป็นสิ่งที่แยกคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานปานกลาง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Dale และ Hes (1995 : 80, อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูพิทักษ์นาเวช, 2547 : 10) กล่าวถึงขีดความสามารถว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) ส่วน Hayes. J. L. ได้ให้ความหมายของคำว่า ขีดความสามารถ คือ ความสามารถ ความเต็มใจในการทำงาน และการมีความรู้ มีแรงขับ มีคุณ ลักษณะ มีบทบาทของสังคม และมีทักษะซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่า สมบูรณ์กว่า เช่นเดียวกับแนวคิดของ Alhey & Orth (1999 : 26, อ้างถึงใน สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และ สุชาดา เตชะวิริยกุล , 2547 : 9) ได้ให้ความหมายของขีดความสามารถว่าหมายถึงกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้โดยครอบคลุมถึงมิติด้านความรู้ทักษะทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานที่ดีจากการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มีการทำงานแบบที่มั่งงาน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กรที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงขับภายใน เจตนาดี ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้คนมีผลงานที่สูงกว่า เหนือกว่า หรือเป็นเลิศ และเกิดกระบวนการทำงานที่ดีสร้างความสามารถให้แก่องค์กร และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.1.1.2 รูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model)

ในแต่ละองค์กรนั้นรูปแบบขีดความสามารถจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร ซึ่ง จิรประภา อัครบวร (2549 : 67-69) กล่าวไว้ใน สร้างคน สร้างผลงานว่า การกำหนดรูปแบบขีดความสามารถของแต่ละองค์กรขึ้นกับความต้องการขององค์กรนั้นๆ และขึ้นกับความต้องการที่จะนำขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด ในบาง

องค์กรรูปแบบขีดความสามารถหมายถึงขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เท่านั้นซึ่งสัมพันธ์และจำเป็นกับพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สำคัญว่าเขาจะมีตำแหน่งหรือมีบทบาทอะไรก็ตาม แต่บางองค์กรแบ่งเป็น สองส่วนคือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และขีดความสามารถในการทำงาน (Functional Competency) เป็นต้น การสร้างรูปแบบขีดความสามารถนี้จะต้องคำนึงถึงเสมอว่าถึงแม้จะมีชื่อขีดความสามารถเดียวกันแต่เมื่อต่างธุรกิจกันย่อมมีความหมายที่แตกต่างกันเสมอจึงต้องกำหนดบทบาทที่ชัดเจนไว้เสมอ (Lucia, Anntoinette D., & Lepsinger, Richard., 1999 : 2-9)

2.1.1.3 ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)

คำว่าขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ถูกใช้ครั้งแรกโดย C.K. Prahalad และ Gary Hamel (1990) ใน Harvard Business Review ครั้งแรกใช้แทนลักษณะหรือเอกลักษณ์ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรที่มีความได้เปรียบคู่แข่ง (Green, Paul C., 1999 : 23-24) ต่อมาภายหลังจึงมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงกันมากขึ้น และประยุกต์มาถึงขีดความสามารถหลักของพนักงานซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์กรพึงมีซึ่งจรรยาบรรณ (2549 : 63) ได้กล่าวถึงความหมายของขีดความสามารถหลัก (Core Competency) คือคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการ เช่นเดียวกับ Signe Spencer ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอาวุโสของ Hay ได้ให้ความหมายของ Core Competency ไว้ว่าเป็นขีดความสามารถที่ใช้กับพนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งในองค์กร (John Wiley & Sons (1993, อ้างถึงใน Kessler, Robin, 2006 : 14) ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 20) กล่าวว่า ขีดความสามารถหลักคือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคลแต่ละคนที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

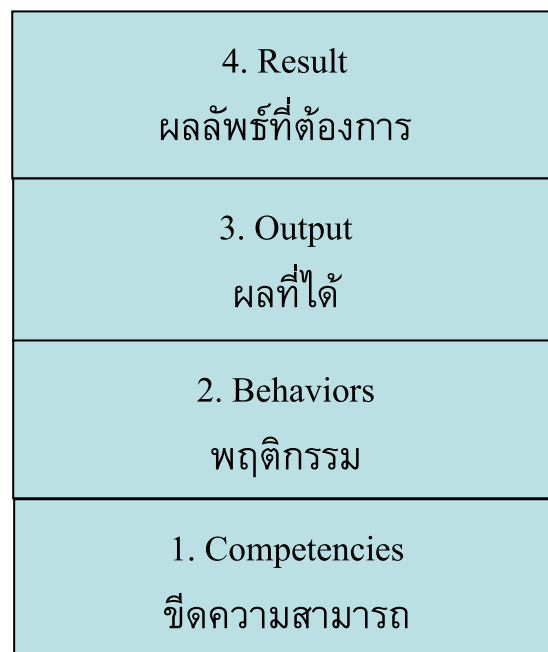
จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าขีดความสามารถหลักเป็นตัวประสานวิสัยทัศน์องค์กรสู่กลยุทธ์ขององค์กรโยงกับเป้าหมายองค์กร เพื่อกระจายสู่เป้าหมายของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นจึงสำคัญที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งหมดของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ โดยผ่านขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เพื่อให้พนักงานของตนเองเกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นการสนับสนุนเป้าหมายองค์กร และเพื่อแสดงให้เห็นถึงพลังของพนักงานแต่ละคนขององค์กร (Dubois, David D. et al, 2004 : 40)

ซึ่งสามารถสรุปความหมายของขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ได้ว่าขีดความสามารถหลักคือคุณลักษณะของพนักงานทุกคนในองค์กรพึงมีพึงเป็น ซึ่งจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แสดงให้เห็นถึงพลังของพนักงานและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

2.1.1.4 การพัฒนาขีดความสามารถ

การพัฒนาขีดความสามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถ บริบทขององค์กร และวัฒนธรรม ซึ่งปัจจุบันการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้หยิบยกการคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ซึ่งได้ออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถและขั้นตอนการก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของคนและองค์กร ดังภาพที่ 2.2

จุดเริ่มต้นของการออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถ



ภาพที่ 2.1 การออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถและขั้นตอนการพัฒนา

แหล่งที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรินทร์. หน้า 22.

กระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้มีลำดับขั้นดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ของตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าต้องการเห็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือเป้าหมายธุรกิจคืออะไร
2. พิจารณาว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ข้างต้นเกิดจาก Output อะไร
3. พิจารณาว่า “พฤติกรรม” ไตจะก่อให้เกิด Output ดังกล่าวในข้อ 2
4. กำหนดขีดความสามารถที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรม” ที่ต้องการในข้อ 3

ขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. บุคคลและองค์กรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
2. พฤติกรรมของบุคคลและองค์กรเปลี่ยนแปลงตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา
3. พฤติกรรมของบุคคลและองค์กรก่อให้เกิดผลงาน
4. ผลของ 3 ขั้นตอนข้างต้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร (สัทัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548 : 20-25)

นอกจากนี้ Jacobsen, Jay & Holden, Jim ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management (1999) ว่าการบริหารและรักษาระดับการเรียนรู้ของคนต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ ส่วนการออกแบบโปรแกรมขีดความสามารถที่ดีไม่ใช่เพียงรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนเท่านั้นแต่จะต้องสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันพร้อมกับการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและคุณค่าขององค์กรไปพร้อมๆ กันด้วยจึงจะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้นั้นประสบความสำเร็จ (Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 1999 : 315)

2.1.1.5 การวัดขีดความสามารถ

สิ่งสำคัญในการวัดขีดความสามารถต้องคำนึงถึงประเภทของขีดความสามารถที่เป็นประเภทเฉพาะเจาะจง (Specific Competency) หรือตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรโดยตรงหรือเป็นประเภทขีดความสามารถทั่วไป (Generic Competency) ซึ่งอธิบายความสามารถและพฤติกรรมต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในลักษณะกลางๆ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2549 : 70) สำคัญก็จริงแต่ไม่ได้เป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ซึ่งขีดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงและตรงกับกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเป็นความต้องการในระยะสั้นเพื่อมุ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Heneman, Robert L., 2000 : 48) โดยทั่วไปองค์กรใช้ขีดความสามารถแบบทั่วไปกับการสรรหาและว่าจ้างและการจ่ายแบบพื้นฐานด้วย พบเห็นได้มากในตลาดแรงงาน แต่องค์กรปรารถนาที่จะจ่ายที่สูงขึ้นให้กับขีดความสามารถแบบเฉพาะเจาะจงมากกว่าเพราะหายาก สู้ค่าขององค์กรต่างๆ ต้องการจ่ายให้กับความเชี่ยวชาญทั้งแบบระดับองค์กรและระดับบทบาทหน้าที่ เพราะการจ่ายให้กับระดับบทบาทหน้าที่เป็นการคืนทุนในระยะสั้น แต่การจ่ายให้กับขีดความสามารถระดับองค์กรเป็นการคืนทุนในระยะยาว (Heneman, Robert L., 2000 : 48)

การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessors) ในระบบราชการของสหรัฐอเมริกาใช้ขีดความสามารถผ่านการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับทักษะ สามารถลดความลำเอียง ความไม่เที่ยงธรรมได้โดยการใช้ทีมและมีหัวหน้าทีมเป็นผู้ประเมินซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือได้มาก (Perry, James L., 1997 : 141) การวัดประเมินขีดความสามารถที่ใช้มุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเองซึ่งเรียกว่าระบบการ

ประเมิน 360 องศา แต่การนำระบบมาใช้ต้องชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเห็นความสำคัญเสียก่อน ทั้งนี้การประเมินผลจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ผู้ถูกประเมินก็ต้องเปิดใจกว้าง (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549 : 215)

2.1.1.6 การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาพนักงานด้วยการใช้รูปแบบขีดความสามารถในแต่ละงาน แต่ละตำแหน่ง ในการเชื่อมโยงขีดความสามารถของผู้สมัครกับรูปแบบขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นมีพฤติกรรมใกล้เคียงหรือเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เป็นการประยุกต์ช่องว่างของขีดความสามารถกับการวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงาน จากข้อกำหนดการเรียนรู้การพัฒนาด้วยตนเอง และจากการพัฒนาขีดความสามารถที่มาจากการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้แหล่งที่มาของความจำเป็นทั้ง 3 แหล่งที่มานี้ในการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการใช้ระบบขีดความสามารถเป็นส่วนสำคัญในระบบการประเมินผลโดยต้องมีความเข้าใจมาตรฐานของพฤติกรรมของรูปแบบขีดความสามารถของตำแหน่งหรือของงานนั้นๆ และเข้าใจวิธีการประเมินขีดความสามารถนั้นๆ อย่างดีเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและของพนักงานมีทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency)

4. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding) เป็นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร โดยรวมถึงการออกแบบรูปแบบการจ่ายที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องระมัดระวังการให้รางวัลต้องเหมาะสมกับการสร้างสรรค์ของพนักงาน พร้อมทั้งต้องให้เกิดความยุติธรรมภายใน และถูกต้องตามกฎหมาย

5. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาทักษะต่างๆ เช่นระบบ Coaching, Mentoring, Career Counseling ทั้งของตนเอง และเพื่อพัฒนาทีมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถแบบยั่งยืน (Rothwell, William J. & Dubois, David D., 2004 : 95 – 215)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขีดความสามารถหลักที่เป็นการสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรสู่การกำหนดพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานไปสู่การบริหารค่าตอบแทนต่อไป

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการวัดประเมินผลงาน (Performance Measurement) และการวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.1.2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1) ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน เช่นในทัศนะของ A. Mohman, S. Mohrman และ C. Worley (1990) หมายถึงกระบวนการที่องค์กรกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานรวมทั้งสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน จากนั้นจึงมีการส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนด ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือสูงกว่ามาตรฐานก็จะนำไปสู่การจัดระบบการบริหาค่าตอบแทนต่อไป ส่วน ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2546 :2, อ้างถึงใน ทัศนัย อาภาพาส และคณะ , 2547 :78) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นพัฒนาพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมิติในการปฏิบัติงานดังนี้

1. แนวตั้ง เป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ขีดความสามารถของพนักงาน
2. แนวราบ เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนา การบริหาค่าตอบแทน เป็นต้น

จากสองมิติดังกล่าวจะเห็นว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ เช่นเดียวกับ อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549 : 354-355) ผู้แปลหนังสือ Strategic Human Resource Management ของ Michael Armstrong ซึ่งกล่าวไว้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีทางกลยุทธ์แบบบูรณาการในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ด้วยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของคนที่ทำให้องค์กร และด้วยการพัฒนาความสามารถของทีมงานและของแต่ละบุคคล

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ว่าเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ของทีมงานและความต้องการรายบุคคลให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนแก่องค์กร โดยเชื่อมโยงด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานของ

พนักงานรวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานและมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

2) ปรัชญาและแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปรัชญาการบริหารผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนจากการประเมินผลงานมาเป็นการพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน (Development Approach) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสมดุลในผลประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและบุคลากรในองค์กร “Balance The Employee's Benefits and the Organizational Benefits.” (Williams, 2002 : 2, อ้างถึงใน ทศนัย อาภาพาส และคณะ , 2547 :80) ซึ่งปรัชญาและแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงาน และพนักงาน
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องสร้างให้เกิดการยอมรับ และสามารถชี้ได้ว่าแก้ไขปัญหาความบกพร่องนั้นได้อย่างไร
6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง
7. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
8. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
9. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ทำการตกลงไว้
10. การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความสำคัญและกระทบต่อหลายส่วนหลายอย่าง ดังนั้นจึงอาจพบกับปัญหาอุปสรรคได้ขึ้นกับองค์ประกอบดังนี้

1. ความชัดเจน และความมุ่งมั่นขององค์กรในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่องค์กรได้กำหนดขึ้น
2. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง
3. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษาแก่พนักงานอย่างจริงจังและจริงจัง
5. เน้นกระบวนการบริหารงานในลักษณะโปร่งใส ถูกต้องและยุติธรรม อธิบายแก่ผู้เกี่ยวข้องได้

ส่วน Mello, Jeffrey A.(2006 : 460) กล่าวถึงความสำคัญของการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนี้

1. การให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานต้องให้อย่างเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่องๆไป
2. การให้ผลสะท้อนกลับควรต้องมีความน่าเชื่อถือ มีคุณค่าเพียงพอและมาจากการประเมินผลที่เชื่อถือได้
3. การให้ผลสะท้อนกลับควรให้ในทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นๆ พฤติกรรม หรือผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด
4. การวัดประเมินผลงานต้องอยู่บนพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นเป้าหมายที่วัดได้
5. ขบวนการนี้ควรจะรวมถึงการสนทนาระหว่างพนักงานและผู้จัดการที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาและเพื่อการวางแผนในอนาคต

2.1.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามกำหนดไว้แน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 164) ส่วนอุษณีย์ ชิดชอบ (2528 : 82) กล่าวว่าเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดในช่วงเวลาหนึ่งๆ และ Kavanagh (1982, อ้างถึงใน ทศนัย อาภาพาส และคณะ , 2547 :61) เพิ่มเติมว่าเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเกี่ยวกับการวัดความแตกต่างของปัจจัยบุคคลอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมในงานของพนักงาน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลงานที่ผ่านมาของพนักงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการสังเกตพฤติกรรม การดูผลงาน

ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน อย่างเป็นระบบและเป็นธรรมชาติ เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรในอนาคต และเพื่อกิจกรรมอื่นๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

2) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บังคับบัญชาทุกคน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน มีความเชื่อมั่น (Reliability) ในการประเมินคือมีความคงเส้นคงวาในการประเมิน และมีความเที่ยงตรง (Validity) คือความตรงในวัตถุประสงค์ที่ประเมิน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานภายหลังการเสร็จสิ้นการประเมิน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่พบร่วมกัน
4. การประเมินผลจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการ
 - 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
 - 4.2 เลือกวิธีประเมินที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย และลักษณะงาน
 - 4.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตำแหน่งว่าควรมีปริมาณและคุณภาพงานอย่างไร
 - 4.4 สื่อสารทำความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างการยอมรับ
 - 4.5 กำหนดช่วงเวลาในการประเมินที่เหมาะสม
 - 4.6 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ และต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานด้วย
 - 4.7 การติดตามผลว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร เพื่อปรับปรุงในครั้งต่อไป (ทัศนัย อภาภาส และคณะ , 2547 :64-65)

3) การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

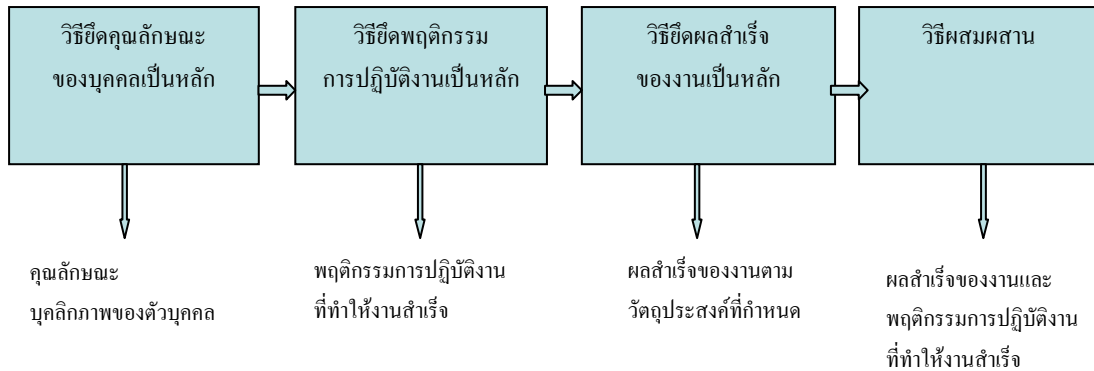
Schneier, C.E. & Beatty, R.W. Gibson, Ivancevich & Donnelly Jr. (1984 : 320, อ้างถึงใน ทัศนัย อภาภาส และคณะ, 2547 :65-66) ได้แสดงความคิดเห็นในการเลือกใช้แบบฟอร์มการประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงการประเมินคุณค่าของแบบฟอร์มตามวัตถุประสงค์ในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมิน	แบบฟอร์มที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก	แบบฟอร์มที่ยึดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานเป็นหลัก	แบบฟอร์มที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก
1. การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงาน	ไม่ดี	ดีมาก -> ดีเลิศ	ปานกลาง -> ดี
2. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	ไม่ดี	ดีมาก	ปานกลาง -> ดี
3. การระบุศักยภาพพนักงานเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	ไม่ดี -> ปานกลาง	ดีมาก	ปานกลาง -> ดี
4. การพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน	ไม่ดี -> ปานกลาง	ดีมาก	ดีมาก -> ดีเลิศ
5. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	ไม่ดี -> ปานกลาง	ดีมาก -> ดีเลิศ	ปานกลาง -> ดี
6. ความแม่นยำในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไม่ดี -> ปานกลาง	ดี	ดีมาก -> ดีเลิศ

แหล่งที่มา : Schneier, C.E. & Beatty, R.W. Gibson. 1984. **“Integrating Behaviorally-Based and Effectiveness-Based Appraisal Method” In Reading in Organization.** Ivancevich & Donnelly Jr. p.320. อ้างถึงใน ทศนัย อากาศ และคณะ. 2547 :65-66

จากตารางประเมินคุณค่าแบบฟอร์ม และแผนภูมิวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพบว่า ปัจจุบันได้มีวิธีการผสมผสานโดยนำเอาส่วนที่เป็นจุดเด่นของแต่ละประเภทมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้แบบฟอร์มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด



ภาพที่ 2.2 แสดงวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต รัชฎกร. 2548. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. หน้า 21. อ้างถึงใน สุวรรณ ปริยชาติดา. 2549 : 20

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach) มี 2 วิธีการ คือ

1. วิธีการผสมผสานกันระหว่าง วิธีการประเมินผลงาน(MBO)หรือการบริหารที่มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัด (Key Result Area) กับ วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) โดยใช้ทั้ง 2 วิธีนี้มาใช้ประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีมาตรฐานและเป้าหมายชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของการทำงาน แต่อาจซับซ้อนไม่เหมาะกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549 : 204 ; วิโรจน์ ลักษณะนาดิศร, 2550 : 140 ; สุวรรณ ปริยชาติดา, 2549 : 20-32)

2. วิธีการประเมินโดยการใช้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คน หรือเรียกว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งประเมินได้แม่นยำถูกต้อง ผลการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาในจุดที่ต้องการปรับปรุงได้ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องความยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องสร้างความมั่นใจเพื่อการเชื่อถือผลลัพธ์ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลา (สุวรรณ ปริยชาติดา, 2549 : 20-32)

ดังนั้นผู้จำเป็นต้องเลือกวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และต่อบริบทของตนเอง เพราะวัตถุประสงค์ที่ต่างกันอาจต้องใช้วิธีการที่ต่างกัน และต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรด้วย

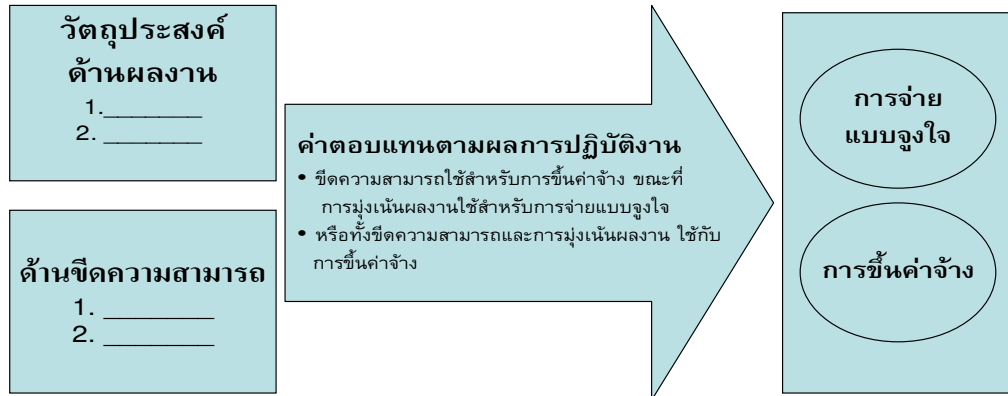
4) การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ข้อดีของการใช้แบบประเมินผลรายบุคคลก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง และการใช้แรงจูงใจเพื่อเสริมแรงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างผลงานด้วยการใช้ระบบค่าตอบแทน ทำให้

เกิดการปรึกษาหารือและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น และพนักงานต้องเชื่อว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลที่ออกมาที่มีความถูกต้องเพียงพอ จึงถือวาระบบการประเมินผลประสบความสำเร็จ (Lawler III, Edward E., 1999 : 166 - 167 ; Hellriegel, Don. et al , 2005 : 371-372) คนจะไม่สามารถเปลี่ยนผลการกระทำได้ถ้าเขายังไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่และผลเป็นอย่างไร ถ้าองค์กรใดมีการระบุขีดความสามารถไว้จะเป็นการเริ่มต้นที่ดีเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้ว่าพฤติกรรมที่ดีที่ถูกต้องคืออะไรแต่ขีดความสามารถที่เหมาะสมที่สุดต้องระบุแบบเฉพาะเจาะจงกับบทบาทและแต่ละงานขององค์กร ส่วนการประเมินผลงานที่อิงขีดความสามารถนั้น เป็นการประเมินตามพฤติกรรมที่สามารถมองเห็น หรือสังเกตจากการทำงานได้ หรือสามารถตรวจสอบความจริงได้ซึ่งการพิสูจน์นั้นนี้อาจใช้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปให้เห็นพ้องต้องกันในพฤติกรรมที่ปรากฏตามที่ได้อธิบายไว้ (Green, Paul C., 1999 : 43 ; Stuart-Kotze, Robin., 2006 : 1-16)

Henderson, Richard I., (2006 : 310) ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management Knowledge-Based World ว่าขีดความสามารถถูกนำมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจ่ายค่าตอบแทน โดยได้มีการศึกษาของ Worldat Work พบว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานที่อิงกับขีดความสามารถนั้นเป็นการสื่อสารกลยุทธ์สู่การรับรู้ของพนักงานผ่านระบบการบริหารที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและเป็นการช่วยให้การวัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะมีการวัดพฤติกรรมในการทำงานร่วมด้วยซึ่งเป็นการวัดผลที่มุ่งพัฒนาองค์กรในระยะยาว และสามารถเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายได้ดี แต่อย่างไรก็ตามไม่มีระบบการประเมินผลใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร จะต้องมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง (Dubois, David D. et al, 2004 : 145-148)

Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. (2004 : 394) ได้ยกตัวอย่างระบบการจ่ายที่ได้รวมวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน และขีดความสามารถไว้ด้วยกัน โดยขีดความสามารถมุ่งเน้นการปรับค่าจ้างส่วนผลงานมุ่งเน้นค่าตอบแทนที่จูงใจ หรือทั้งสองอย่างมุ่งเน้นการปรับค่าจ้าง ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 2 วิธีการในการเชื่อมโยงขีดความสามารถกับการจ่ายผ่านการประเมินผลงาน
แหล่งที่มา : Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2004. **The Talent Management Management Handbook**. New York : McGraw-Hill. p.394.

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อิงทั้งผลงานและอิงขีดความสามารถมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถต่อไป

2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการบริหารค่าตอบแทนที่ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วย่อมเกิดปัญหาเรื้อรัง เช่น การมีต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าคู่แข่งหรือไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถได้ ดังนั้นจึงควรพิจารณาและศึกษาความเหมาะสมการบริหารค่าตอบแทนอย่างดีที่สุด

2.1.3.1 ความหมายของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึงการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม (กึ่งพร ทองใบ, 2545 : 11) Zollitsch และ Langsner อธิบายว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นแนวคิดของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่

พนักงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อตอบแทนการทำงาน หรือการใช้บริการของพนักงาน Beach (1980 : 558, อ้างถึงใน ทศนัย อาภาพาส และคณะ 2547 : 9-10) ซึ่งสรุปความหมายของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนว่า เป็นสาขาวิชา เป็นนโยบาย และเป็นวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน นอกจากนี้ Henderson, Richard I., (2006 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการจัดหาขั้นตอนที่ละขั้นตอนเพื่อให้การออกแบบระบบสิ่งตอบแทนต่างๆ เหล่านั้นสะท้อนให้เห็นคุณค่าของความต้องการของงาน เชื่อมโยงถึงรายบุคคล ทีมงาน หน่วยงาน และผลปฏิบัติงานขององค์กร

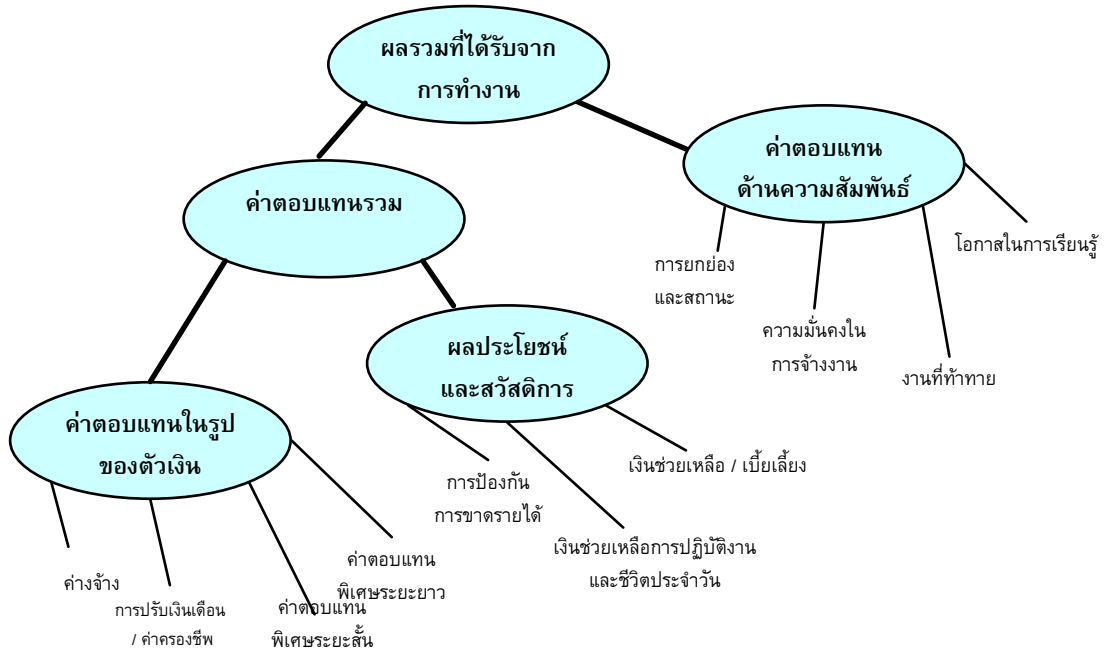
กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ โดยการจัดทำขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อให้การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านั้นสะท้อนคุณค่าของความต้องการของงาน และของคน

2.1.3.2 ความหมายของค่าตอบแทน

Martocchio, Joseph J. (2004 :2) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลภายในและรางวัลภายนอกที่พนักงานได้รับจากการทำงานของเขา รางวัลภายในนั้นจะสะท้อนทางด้านจิตใจของพนักงานโดยเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเขา รางวัลภายนอกรวมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วน Milkovich & Newman กล่าวว่าค่าตอบแทน (Compensation) เป็นรูปแบบการจ่ายทั้งหมดที่เป็นเงินและบริการที่จับต้องได้ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Milkovich, G.T. & Newman, J.M., 2005 : 6) Byars & Rue (1997 : 533, อ้างถึงใน ทศนัย อาภาพาสและคณะ, 2547 : 8) ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่าหมายถึงรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) หรือรางวัลเหมาจ่าย (Lump-sum Payment) ผลประโยชน์อื่นๆ (Benefits) ส่วน Belcher & Atchison (1974 : 4) (อ้างถึงใน ทศนัย อาภาพาส และคณะ 2547 : 9) เปรียบค่าตอบแทนเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นรายได้ของพนักงาน แต่อีกด้านหนึ่งเป็นต้นทุนของนายจ้าง สิ่งที่นายจ้างให้พนักงานเรียกว่าค่าจ้างหรือเงินเดือน หรืออาจเรียกว่าค่าตอบแทน สิ่งที่พนักงานให้นายจ้างเรียกว่า “งาน” จึงแสดงให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นรูปแบบการจ่ายทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่นายจ้างตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างและแสดงถึงการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานและองค์กร

2.1.3.3 ประเภทของค่าตอบแทน



ภาพที่ 2.4 ค่าตอบแทนรวม

แหล่งที่มา : Milkovich & Newman. 2005. **Compensation**. 8th ed. Singapore :

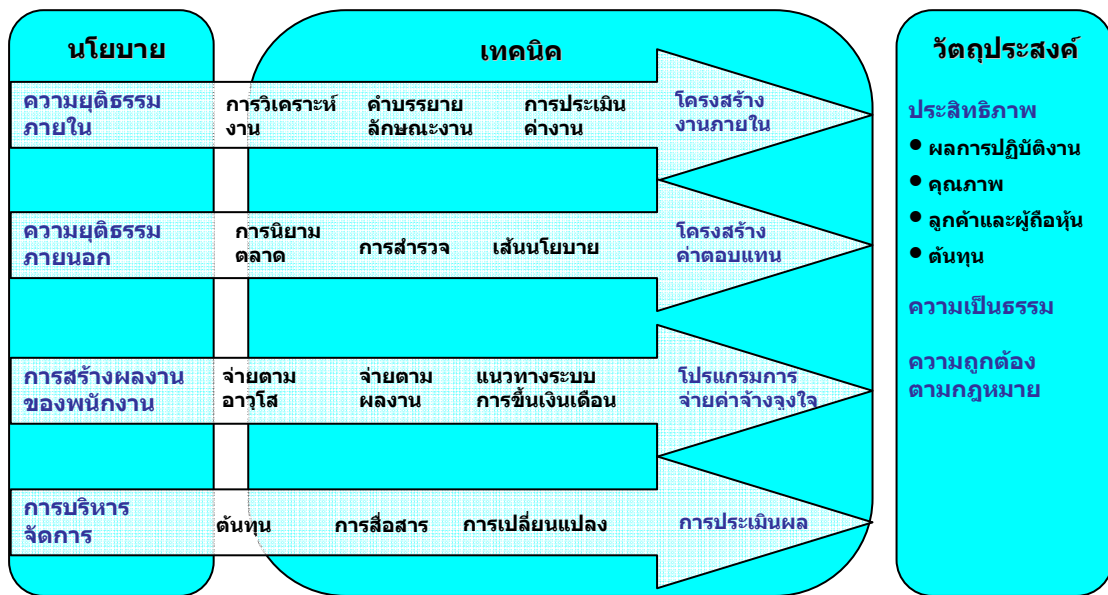
McGraw-Hill. p.7.

ผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานในการทำงาน (Total Returns) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) และการตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) โดยค่าตอบแทนรวมประกอบด้วยผลตอบแทนที่มีการจ่ายให้เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน การปรับค่าจ้างเงินเดือน ค่าครองชีพ ค่าตอบแทนระยะสั้นและระยะยาว และประกอบด้วยผลประโยชน์หรือสวัสดิการ (Benefits) เช่น การป้องกันการขาดรายได้ เงินช่วยเหลือต่างๆ หรือส่วนที่เป็นไปตามกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันกันในเรื่องของสวัสดิการต่างๆ เพื่อใช้ดึงดูดพนักงานใหม่และรักษาพนักงานเก่าให้อยู่คู่กับองค์กรนานๆ

ค่าตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกันคือค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กร ประกอบด้วย การยกย่องและสถานะ การยอมรับ ความมั่นคงในการจ้างงาน งานที่ทำหาย โอกาสในการเรียนรู้ เป็นต้น (ราชพฤกษ์ สู้ไทย, 2549 : 13)

2.1.3.4 โมเดลค่าตอบแทน (The Pay Model)

มีนักคิดหลายท่านได้แบ่งโมเดลค่าตอบแทนไว้แตกต่างกัน แต่ในการศึกษาค้นคว้าของหิบบยกโมเดลค่าตอบแทนของ Milkovich & Newman, (2005 : 14-20) เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญๆ คือ วัตถุประสงค์ในการจ่าย นโยบายในการจ่าย และเทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.5 โมเดลค่าตอบแทน

แหล่งที่มา : MilKovich & Newman. 2005. **Compensation**. 8th ed. Singapore : McGraw-Hill. p.14.

1) วัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในเรื่องผลการปฏิบัติงาน คุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการควบคุมต้นทุน
2. ความยุติธรรม (Fairness) โดยเน้นในความยุติธรรมทั้งผลลัพธ์และขบวนการในการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน
3. การทำตามกฎหมาย (Compliance) องค์กรต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างเสมอ

2) นโยบายด้านค่าตอบแทน

นโยบายค่าตอบแทนจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ดังกล่าวข้างต้นบรรลุผล จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญๆ ดังนี้

1. ความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) เป็นความสอดคล้องระหว่างงานหรือทักษะซึ่งเป็นวิธีการหลักขององค์กรเพราะต้องมีความเหมาะสม เท่าเทียมกับสิ่งที่เขาทำได้

2. การแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) โดยเฉพาะกับคู่แข่ง ซึ่งจะแสดงจุดยืนว่าองค์กรเลือกที่จะจ่ายค่าตอบแทนอยู่ที่ระดับใดของตลาด และมีรูปแบบการจ่าย (Pay Mix) แบบใด เพื่อเป็นการรักษาคณะเก่าและเพิ่มแรงดึงดูดคนเก่ง Heneman, Robert L. (2000 : 22-23) กล่าวว่า การสร้างความยุติธรรมภายในต้องกำหนดให้ชัดว่าอับงานหรืออับคน และเทียบกับตลาดแล้วต้องเทียบเคียงในจุดเดียวกันว่าอับงานหรืออับคนจะสามารถสร้างความยุติธรรมทั้งภายในและภายนอกได้ดีที่สุด

3. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Contributions) การกำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะสร้างแรงจูงใจและเกิดความยุติธรรมขึ้น นอกจากนี้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม การมีมาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานย่อมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ดีขึ้น

4. การบริหารหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Management) จากนโยบายด้านค่าตอบแทนสามข้อข้างต้นนั้นจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นกับการบริหารจัดการซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการสื่อสาร ต้นทุนและการประเมินผลงาน

3) เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทน

เทคนิคการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์กับนโยบายค่าตอบแทน หากเป็นนโยบายความสอดคล้องภายในขององค์กรต่างๆ อาจใช้เทคนิคการจ่ายไม่เหมือนกัน ซึ่งบางองค์กรอาจใช้การจ่ายที่อิงกับงาน หรือบางองค์กรใช้อิงกับคน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับคนนั้นแบ่งออกเป็นสองวิธีการคือ การจ่ายที่อิงกับทักษะ (Skill-Based Pay) การจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะได้นำเสนอแบบเจาะลึกต่อไปทั้งนี้เพื่อให้เกิดโครงสร้างภายใน (Internal Structure) ที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร

เทคนิคการจ่ายที่ใช้กับนโยบายการแข่งขันกับภายนอก ต้องทำการกำหนดตลาดคู่แข่งขึ้นก่อน มีการสำรวจค่าจ้าง การกำหนดนโยบายการจ่ายว่าอยู่ระดับใดของตลาด เพื่อให้เกิดโครงสร้างการจ่าย (Pay Structure) ที่เหมาะสมกับองค์กร

ด้านนโยบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นองค์กรต้องเป็นผู้เลือกว่าจะใช้นโยบายการจ่ายที่อิงเกณฑ์ใด กำหนดมาตรฐานการวัดและประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องเหมาะสม และเพื่อให้เกิดโปรแกรมการจ่ายที่จูงใจ (Incentive Programs)

ส่วนด้านการบริหารนั้นมีเทคนิคที่ต้องทำเช่น การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง ท้ายที่สุดคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

จากแนวคิดทฤษฎีเรื่องค่าตอบแทน ผู้ศึกษาได้นำความสำคัญของวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารค่าตอบแทนมาเป็นกรอบแนวคิดในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักเข้ากับการบริหารค่าตอบแทน

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency Based Pay) นี้ได้ถูกพูดถึงและดำเนินการโดย American Compensation Association ในปี 1996 โดย Heneman, Ledford, & Greshham (2000, อ้างถึงใน Heneman, Robert L. 2002 : 16) ผลการศึกษาในเบื้องต้นได้กระทำกับบริษัทอาหารข้ามชาติ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถกับผลของธุรกิจ จึงทำให้เป็นที่นิยมมากขึ้นนับตั้งแต่นั้นมา ในอดีตที่ผ่านมาการจ่ายค่าตอบแทนจะอิงกับงานเป็นลักษณะการเปรียบเทียบงานของคนๆ หนึ่งกับอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นการจ่ายแบบยุติธรรมภายใน โดยให้ความสำคัญกับงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนที่ทำงานนั้นๆ และในการสำรวจค่าตอบแทนพบว่าองค์กรต่างๆ จ่ายเท่าๆ กันในงานลักษณะที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้องค์กรส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนตามงานมากกว่า ดังนั้นผู้ที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ หรือผู้ที่มีความสามารถสูงกว่าที่งานต้องการจะลาออกสูง องค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสนใจทั้งงานและให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของคนผู้ทำงานนั้นๆ มากขึ้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมและระบบการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมาก เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเอง และเหมาะกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ตอบสนองการปรับโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ หรือองค์กรที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเติบโต การพัฒนา และต้องการที่จะรักษาและดึงดูดคนเก่งหรือองค์กร ที่มุ่งสู่องค์กรที่มุ่งสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ (High-Performance Organization) (Lawler III, Edward E., 1999 : 41-43) โดยที่นักบริหารค่าตอบแทนเรียกวิธีนี้ว่า การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) การใช้ขีดความสามารถนั้นสามารถใช้ได้กับพนักงานทุกคนทุกตำแหน่ง แม้แต่แม่บ้าน เป็นการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย และวิธีการที่ง่ายที่สุดในการเชื่อมโยงกับการจ่าย คือการประเมินผลงานประจำปีเพื่อเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ใช้โอกาสนี้ในการร่วมกันปรึกษาหารือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไปใช้ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) (Perry, James L., 1997 : 146, 156-158)

2.1.4.1 ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถ

Milkovich & Newman (2005 : 602) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) หมายถึง การเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนกับความลึกหรือความกว้างของระดับขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งแสดงออกมาทางพฤติกรรมในการทำงาน ส่วน Berger Lance A. & Berger Dorothy R. (1999 : 158) ให้ความหมายว่า เป็นแนวความคิดการจ่ายให้กับ การสังเกตเห็นการวัดทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของคนและขององค์กร Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. (1993 : 305) ให้ความหมายว่าเป็นการบริหารค่าตอบแทนสำหรับทักษะหรือขีดความสามารถของแต่ละคนที่มีมากกว่าคนอื่น และจ่ายสูงกว่าลักษณะของงานหรือบทบาทในองค์กรที่กำหนดไว้

สรุปความหมายของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) ได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนกับขีดความสามารถที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งนั้นๆ การจ่ายค่าจ้างตามขีดความสามารถหลักเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานเป็นหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของคนและขององค์กร

2.1.4.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีด

ความสามารถ

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงขีดความสามารถเป็นการเปลี่ยนจากการบริหารจัดการโดยหัวหน้ามาเป็นพนักงานบริหารจัดการตนเองโดยมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองด้วยตนเอง ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทนที่จำเป็นกับขีดความสามารถได้ดังนี้ (Baldwin, David A., 2003 : 141)

1. เพื่อเป็นการสร้างระบบให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ดังนั้นจึงต้องกระตุ้นแรงจูงใจพนักงานโดยอาจมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานในกลุ่มที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดโดยมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น
2. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถเป็นการตอบสนองกลยุทธ์องค์กรได้มากกว่าวิธีอื่น เพราะองค์กรจะจ่ายในส่วนที่เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง
3. การวัดประเมินขีดความสามารถเป็นหัวใจของขบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรอยู่แล้วที่ต้องการเห็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นการสอดประสานให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.1.4.3 ขั้นตอนการประยุกต์ใช้

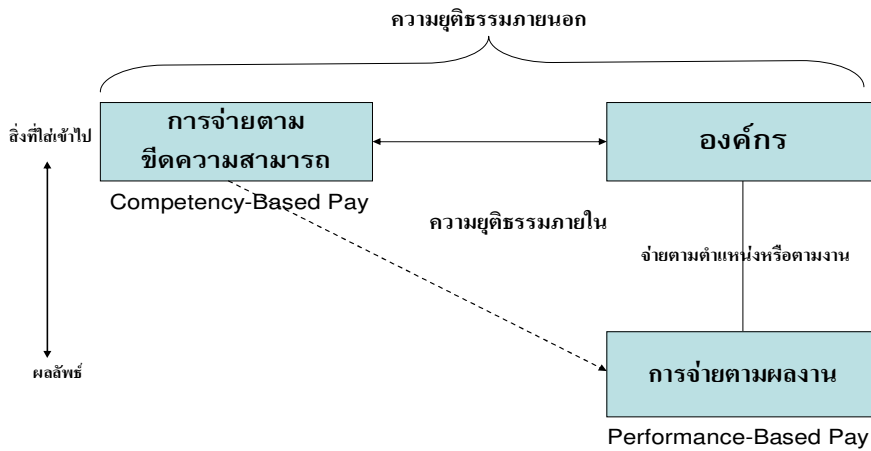
ขั้นตอนการประยุกต์ใช้การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถมี 4 ขั้นตอนคือ

1. สร้างระบบที่ระบุทักษะ หรือความรู้เฉพาะ และระบบการวัดและจ่ายค่าตอบแทน พนักงานที่มีทักษะหรือความรู้นั้นๆ
2. สร้างระบบการฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึงและพัฒนาตนเอง
3. สร้างระบบการวัดประเมินขีดความสามารถที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
4. การออกแบบงานควรให้มีความยืดหยุ่น เช่นพนักงานมีโอกาสในการโยกย้ายกันในกลุ่มงานเดียวกัน หรือที่มอบหมายได้ (Lawler III, Edward E., 1999 : 250-252)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549 : 100 – 106) ได้เสนอแนวคิดการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถกับการจ่ายผลตอบแทนไว้ในหนังสือการค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคนปฏิบัติ ไว้ว่าโดยทั่วไปมักพิจารณาการจ่ายเป็น 3 รูปแบบคือ

1. การจ่ายผลตอบแทนจากขีดความสามารถเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น
โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถของปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมามีเพิ่มขึ้นเท่าไรแล้วควรได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้
2. การจ่ายผลตอบแทนจากขีดความสามารถเมื่อถึงระดับที่คาดหวัง
หากพนักงานพัฒนาตนเองถึงหรือเกินระดับขีดความสามารถที่คาดหวังหวังไว้ก็จะได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่ตั้งไว้
3. การจ่ายผลตอบแทนจากคะแนนขีดความสามารถเฉลี่ย
เป็นการใช้ค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าตกอยู่ในเกรดใดก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่กำหนดไว้

การจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถอย่างเดียวนั้นอาจจะไม่สะท้อนถึงผลงานดังนั้นจึงมีการผสมผสานการจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) เข้ากับการจ่ายตามขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเป็นการจ่ายที่เน้น Output หรือผลงานที่เกิดขึ้น ส่วนการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถเป็น Input ที่เน้นลักษณะส่วนบุคคล ที่สร้างขีดความสามารถให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในอนาคต ซึ่งจากภาพ ที่ 2.6 จะเห็นถึงความสัมพันธ์ของการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) ที่มาจากรายบุคคลเป็น Input ขององค์กรและก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็น Output ขององค์กร นั่นคือการจ่ายที่อิงกับผลงาน (Performance-Based Pay) และความสัมพันธ์ดังกล่าวยังสัมพันธ์กับเศรษฐกิจภายนอกที่มีผลต่อองค์กร และความเท่าเทียมภายในองค์กรอีกด้วย



ภาพที่ 2.6 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ผันแปร

แหล่งที่มา : Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance.** New York : John Wiley & Son, Inc. p.307.

Cardy, Robert L. (2004: 14-16) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสัดส่วนของผลงาน ต่อขีดความสามารถไว้ใน Performance Management : Concepts, Skills, and Exercises ดังนี้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการใช้เงื่อนไขทางด้านพฤติกรรมและผลงาน

รูปแบบของเงื่อนไข	สถานการณ์ของผลการปฏิบัติงาน		
	ช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการเรียนรู้	ช่วงระยะเวลาหลังการเรียนรู้	ช่วงวิกฤตของการดำเนินการ
ด้านพฤติกรรม	X		X
ด้านผลงาน		X	

หมายเหตุ : X แสดงการใช้ตามสถานการณ์ของการดำเนินการ

แหล่งที่มา : Cardy, Robert L. 2004. **Performance Management : Concepts, Skills, and Exercises.** New York : M.E. Shape, Inc. p.15.

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า การให้หัวหน้าในด้านพฤติกรรมหรือขีดความสามารถนั้นจะสูงในช่วงแรกของสถานการณ์ที่เพิ่งเริ่มต้นการนำมาใช้หรือการเรียนรู้ระยะแรกๆ และจะสูงได้ในช่วงที่มีสถานการณ์บางอย่างที่ดึงเครียดหรือยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นได้ แต่ในช่วงที่ภาวะปกติ และมีความเข้าใจในเรื่องการวัดผลงานกันดีแล้วนั้นมักจะให้ความสำคัญสูงในเรื่องของผลงาน

Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. (1993 : 266-268) ได้กล่าวถึงการผสมสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน และขีดความสามารถไว้ใน Competence at Work : Model for Superior performance ดังนี้

ตารางที่ 2.3 รูปแบบการจ่ายที่ผสมการจ่ายตามผลงานและการจ่ายตามขีดความสามารถ

รูปแบบผสมผสานผลงานและขีดความสามารถที่นำมาพิจารณา	
(50% - 90%)	(10% - 50%)
ผลการปฏิบัติงาน(จ่ายตามผลงาน)	ขีดความสามารถ(จ่ายตามทักษะ)
- “อะไร” ผลงานคืออะไร	- “อย่างไร” ทำอย่างไรจึงจะได้ผลงาน
- จำนวน : ตามเป้าหมาย	- คุณภาพ : คุณภาพที่มากกว่า
- ระยะเวลา : 1 ปี หรือช่วงเวลาที่ผ่านมา	- ระยะเวลา : เน้นงานในปัจจุบันและอนาคต
- เน้นการให้รางวัล	- เน้นการพัฒนา การเปลี่ยนพฤติกรรม

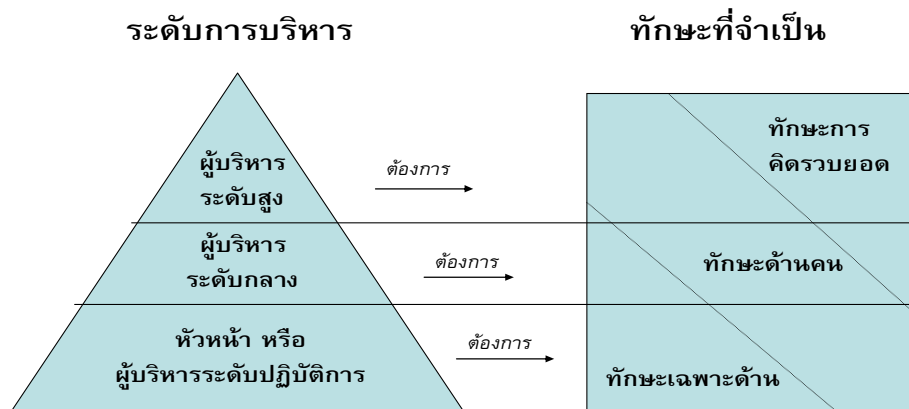
แหล่งที่มา : Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance**. New York : John Wiley & Son, Inc. p.266.

นอกจากนี้ Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. ยังได้ให้ความเห็นไว้ว่า ในสถานการณ์ใดบ้างที่จำเป็นต้องปรับสัดส่วนของรูปแบบการประเมินผลดังกล่าว โดยให้คำนึงถึง

- สถานการณ์รอบข้างที่ไม่มั่นคง (Uncertain Environment) ซึ่งเป็นสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่พนักงานไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้น สถานการณ์เหล่านี้ต้องมุ่งเน้นขีดความสามารถหรือพฤติกรรมที่ถูกต้องนั่นเอง
- คุณภาพ หรือ ขบวนการของงานบริการ (Qualitative/Process Service Jobs) งานที่ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ได้ เช่น การให้บริการประเมินต้องมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถ
- การบริหารทีมงาน (Self Managing Teams) ในการทำงานเป็นทีม ผลงานของแต่ละคนจะสำคัญน้อยกว่า ขบวนการทำงานเป็นทีม และได้มีการวิจัยแล้วว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นสิ่งสำคัญคือพฤติกรรมหรือขีดความสามารถของแต่ละคนที่มีต่อทีมงานนั้นๆ

- การพัฒนางานเพื่อผลงานในอนาคต (Jobs Intended for Development of Future Performance) เป้าหมายองค์กรที่ต้องการเน้นให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะ เช่นกลุ่ม Management Trainee นั้นการประเมินจะเน้นเรื่องการปรับปรุงขีดความสามารถ
- การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร (Changing Organizational Strategy, Focus, or Market) การเปลี่ยนเป้าหมายองค์กร ศักยภาพของพนักงานในการสร้างสรรค์องค์กรในอนาคตย่อมสำคัญกว่าผลงานในอดีตที่ผ่านมา

นอกจากสัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน ต่อ ขีดความสามารถ จะให้นำหนักแตกต่างกันตามสถานการณ์แล้ว ในขณะที่เดียวกันตัวขีดความสามารถเองยังมีความแตกต่างกันตามระดับการบริหารหรือตามตำแหน่งงาน โดย Certo, Samuel C. (2003 : 11-13) ได้แสดงไว้ใน Modern Management ดังนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงทักษะที่จำเป็นสำหรับระดับบริหาร

แหล่งที่มา : Certo, Samuel C. 2003. **Modern Management**. 9th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall. p.11.

จากภาพที่ 2.7 จะพบว่าในขีดความสามารถเองยังมีความแตกต่างกันตามระดับการบริหารของพนักงานด้วย

การนำขีดความสามารถและผลงานมาใช้เชื่อมโยงกันตามสัดส่วนที่แตกต่างกันได้หลายรูปแบบนั้น องค์กรคงต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักในการเลือกใช้ นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาถึงทางเลือกในรูปแบบการจ่ายที่เชื่อมโยงกับขีดความสามารถ

และผลงานว่ามีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์และมีตัวอย่างที่น่าสนใจ ซึ่งองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย ตามตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างการนำขีดความสามารถหลักและผลงานมาเชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้าง

ทางเลือก	วิธีการ	ตัวอย่าง	สิ่งที่สื่อถึงพนักงาน																							
เป็นการจ่ายตามผลงาน แต่มีขีดความสามารถเป็นตัวปรับปรุงแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานถูกวัดผลงานเป็นรายบุคคล ผู้จัดการใช้ขีดความสามารถเป็นข้อมูลการเพิ่ม/ลด 	<ul style="list-style-type: none"> จอห์นมีผลงานดีมากจะได้ 6% แต่ขีดความสามารถได้น้อย ดังนั้นจะเหลือ 4% 	มุ่งเน้นผลงาน แต่ไม่ลืมขีดความสามารถ																							
เป็นการจ่ายที่ให้น้ำหนักทั้งผลงานและขีดความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานถูกวัดทั้งผลงานและขีดความสามารถ การปรับค่าจ้างขึ้นกับผลงานและขีดความสามารถตามตาราง 	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Competency Rating</th> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">Result Rating</th> </tr> <tr> <th>Low</th> <th>Med</th> <th>High</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>High</td> <td></td> <td>2%</td> <td>6%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Med</td> <td></td> <td>2%</td> <td>4%</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td></td> <td>0%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Competency Rating		Result Rating			Low	Med	High	High		2%	6%	8%	Med		2%	4%	6%	Low		0%	2%	2%	มุ่งเน้นทั้งผลงานและขีดความสามารถ
Competency Rating		Result Rating																								
		Low	Med	High																						
High		2%	6%	8%																						
Med		2%	4%	6%																						
Low		0%	2%	2%																						
เป็นการจ่ายที่เน้นขีดความสามารถ แต่มีผลงานเป็นตัวปรับปรุงแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานถูกวัดขีดความสามารถ ผู้จัดการประเมินผลงานและใช้เป็นข้อมูลเพิ่ม/ลด 	<ul style="list-style-type: none"> จอห์นได้ขีดความสามารถดีมาก ได้ปรับค่าจ้าง 3% จอห์นได้ผลงานดีมากด้วย ดังนั้นได้ปรับค่าจ้างเพิ่มเป็น 5% 	มุ่งเน้นขีดความสามารถ แต่ไม่ลืมผลงาน																							
เป็นการจ่ายตามขีดความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> วัดขีดความสามารถของพนักงานของปีนี้และปีที่แล้ว ปรับตามผลที่เพิ่มขึ้นของขีดความสามารถ 	<ul style="list-style-type: none"> ผลการวัดขีดความสามารถปีที่แล้วของจอห์น =3.5 ผลการวัดปีนี้ =5.0 ขีดความสามารถเติบโตขึ้น =1.5 เป็นตามความคาดหวัง จะได้ปรับค่าจ้าง =6% 	การวัดขีดความสามารถที่เพิ่มขึ้นเป็นเงื่อนไขการปรับ																							

แหล่งที่มา : Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2004. **The Talent Management Management Handbook**. New York : McGraw-Hill. p.396.

2.1.4.4 ข้อดี และข้อควรระวัง

ข้อดี คือ ยกเลิกการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อพฤติกรรมนั้นไม่ใช้อีกต่อไป เป็นวิธีการที่ง่ายในการเรียนรู้ หรือสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต สามารถเพิ่มผลผลิตลดการหยุดงานได้แต่ในบางองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จเพราะขึ้นกับบริบทอื่นๆ ขององค์กรด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการวัดผลและเป็นการพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ข้อควรระวังคือ การเรียนรู้ทักษะหรือเรื่องใหม่ๆ หากไม่มีแรงจูงใจที่ดีพออาจไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรต้องพิจารณาถึงแรงจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมนอกจากนี้การวัดประเมินขีดความสามารถเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาและสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นที่สูงเพื่อความเที่ยงตรงและยุติธรรมในการประเมิน รวมทั้งการใช้ขีดความสามารถที่ครอบคลุมทั่วถึงสิ่งที่ต้องการเพราะบางครั้งใช้ขีดความสามารถบางตัวเท่านั้นในการวัดประเมิน

2.1.4.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยแห่งความล้มเหลว

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถประสบความสำเร็จอยู่ที่

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานในช่วงแรกๆ ของโครงการ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจในกลุ่มเพื่อนฝูงให้เข้าใจให้เห็นความสำคัญถึงเป้าหมายของโครงการมากขึ้น
2. การสื่อสารที่ดี เช่นสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็น หรือทำให้เห็นว่าระบบดังกล่าวไม่ยากอย่างที่คิด
3. ให้พนักงานรับรู้ถึงรางวัลใหญ่ที่พวกเขาจะได้รับ เพื่อเป็นแรงจูงใจ ยิ่งเฉพาะในช่วงแรกๆ จำเป็นต้องให้เห็นถึงการพัฒนาที่เกิดขึ้นและสิ่งที่พวกเขาจะได้รับคืออะไร

ปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวขององค์กรที่นำการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถมาใช้ในองค์กร คือสิ่งเหล่านี้

1. ชับซ้อนเกินไป องค์กรมักนำขีดความสามารถมาใช้กับกิจกรรมอื่นๆ มาก่อนเช่น การสรรหาและว่าจ้าง การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงใช้เวลานานกว่าจะถึงการบริหารค่าจ้างรูปแบบจึงค่อนข้างซับซ้อนและมักจะไม่มีสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงการเชื่อมโยงการจ่ายกับขีดความสามารถ
2. ความคลุมเครือหรือกำกวม บ่อยครั้งที่คำจำกัดความของขีดความสามารถไม่ชัดเจน และไม่ได้เป็นการเฉพาะเจาะจงหรือเหมาะสมกับองค์กรเมื่อทำการวัดทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ
3. ไม่เชื่อมโยงกับความเป็นจริงในตลาดแรงงาน เพราะการสำรวจค่าจ้างจะเน้นงาน (Job) ไม่ได้เปรียบเทียบในเรื่องทักษะ หรือขีดความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ
4. ใช้เวลานานเกินไปในการพัฒนา ใช้เวลานานมากในการพัฒนาโครงการ มีค่าใช้จ่ายบานปลายมีเอกสารมาก

สร้างรูปแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรก่อนเช่นกัน ดังการศึกษาของ ซีรูนุช หริ่มเจริญ และคณะ (2548 : บทคัดย่อ) ที่จัดทำโครงสร้างขีดความสามารถที่ประกอบด้วยขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน ขีดความสามารถในการบริหาร และขีดความสามารถด้านเทคนิคที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถตอบสนองเป้าหมายองค์กรได้ และเมื่อได้รูปแบบขีดความสามารถแล้วจึงนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่างๆ ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไปได้ เช่น ประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำให้สามารถวางแผนเป้าหมายถึงความสามารถของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ได้และใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ (ปรางชดา สุขพันธ์พานิช, 2545 : บทคัดย่อ) ส่วนการวัดประเมินขีดความสามารถนั้นกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น พฤติกรรมที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับความสำคัญเครื่องมือที่ใช้คือการสังเกต ทดสอบด้วยการเขียน การประเมินที่เน้นเหตุการณ์สำคัญ จำลองสถานการณ์ เป็นต้น ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ (นำดี แซ่โต๊ะ, 2549 : บทคัดย่อ)

จากผลการศึกษาขีดความสามารถต่างๆ ข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญความสามารถหลักซึ่งเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร วัฒนธรรมสู่พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานนั้นเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำผลการศึกษาเรื่องความสำคัญของขีดความสามารถหลักและการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในเรื่องการบริหารค่าตอบแทน ไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องแนวทางการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางการป้องกันแก้ไขของ บริษัท ผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง ต่อไป

2.2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และจะต้องเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายระดับหน่วยงานและระดับพนักงานอย่างชัดเจน และพนักงานต้องได้รับโอกาสพัฒนาขีดความสามารถที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่วนพนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ต้องมีการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถ (ภูข้าว จันทร์มณี, 2548 : บทคัดย่อ ; อุดมวรรณ ศรีอนันต์, 2549 : บทคัดย่อ) ส่วนการกำหนดเป้าหมายระดับพนักงานนั้นควรมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) อย่างชัดเจนเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีทิศทางมากขึ้น อย่างเช่นการศึกษาของ ป้วย อวิโรชานนท์ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) พบว่าการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จทำให้พนักงานทำงานได้ตรงเป้าหมายและพนักงานจะให้ความสำคัญกับขีดความสามารถมากขึ้นเพราะเป็นสิ่งที่ช่วย

ให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น ส่วนปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จคือการสนับสนุนจากผู้บริหาร และงบประมาณ องค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานหรือเสี่ยงต่อความล้มเหลวนั้นมีผลการศึกษาของ สุดา ตรีศิริกุล (2549 : บทคัดย่อ) พบว่าทัศนคติของผู้ถูกประเมินไปในทางลบอันเนื่องมาจากขาดองค์ประกอบสำคัญคือ ด้านประโยชน์จากการประเมิน ด้านวิธีการประเมิน ด้านมาตรฐานการประเมิน เช่นตัวอย่างผลการประเมินไม่สอดคล้องกับการพิจารณาผลตอบแทน ขาดมาตรฐานการประเมินแบบประเมินยุ่งยากซับซ้อน ขาดการสื่อสารแบบสองทาง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามมีองค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างประสบความสำเร็จ และสามารถนำไปเชื่อมโยงสู่การบริหารค่าตอบแทนได้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นตัวอย่างจริงของ The Limited, Inc. ที่ได้พัฒนากลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้ Balance Scorecard และกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานและรายบุคคลซึ่งเป็นการวัดเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานด้วยซุกกลยุทธ์ขีดความสามารถหลักความเป็นผู้นำ(Core Leadership Competency) โดยเป็นการวัดศักยภาพบุคคลากรขององค์กรในระยะยาว ผลการศึกษาได้นำมาใช้กับระดับบริหารและเชื่อมโยงสู่การจ่ายในรูปแบบการปรับขึ้นค่าจ้าง (Merit Increase) และการจ่ายหุ้น และอยู่ในระหว่างการนำไปใช้กับตำแหน่งรองๆ ลงไป โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารเป็นผู้เล่นบทบาทและผลักดันเอง และการเสริมแรงจูงใจแก่ทีมงาน (Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 1999 : 317) ส่วนผลการศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในไทยเช่นการศึกษาของ สุวรรณี ปริญญาดา (2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม ผลการศึกษาพบว่าพนักงานเห็นชอบในการวัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย แต่เห็นว่าควรมีการให้น้ำหนักคะแนนในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปแต่พบปัญหาว่าผู้ประเมินมีมาตรฐานแตกต่างกัน และควรสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนใช้ ควรมีการทบทวนดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรเป็นช่วง ๆ

จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้ศึกษาได้นำการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงานและสู่ระดับรายบุคคลด้วยดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) พร้อมทั้งการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มาเป็นพื้นฐานการศึกษาและเพื่อศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน และศึกษาสัดส่วนที่เหมาะสมของผลงาน ต่อ ขีดความสามารถหลักของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง

2.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สื่อถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และนโยบายการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงาน ซึ่งต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรแก่พนักงานเพื่อสร้างการยอมรับ และร่วมพัฒนาไปสู่เป้าหมาย (ราชพฤกษ์ สุไชย, 2549 : บทคัดย่อ) ส่วนการนำนโยบายการบริหารค่าตอบแทนไปประยุกต์ให้ได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรและของทั้งพนักงานให้มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนดังกล่าว การศึกษาของทัศนัย อาภาพาส และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าการบริหารผลงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องในจุดที่มีปัญหาหรือต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันแล้วสิ่งสำคัญตามมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องสอดคล้อง และสร้างคุณธรรมได้ โดยมีผลการศึกษาของ บุญทิศา ฮิลเบิร์น (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานพนักงานให้สอดคล้องกับความแตกต่างของผลงานของพนักงานและการปรับเงินเดือน ควรมีการประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจน และพบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารค่าตอบแทนมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามการบริหารค่าตอบแทนนั้นหากขาดความรู้ ความเข้าใจที่ดี อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรมากมายเช่นการศึกษาของ สมรักษ์ อังคาร(2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารค่าตอบแทนพื้นฐานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นข้อเสียเปรียบคือการขาดความรู้ ความชำนาญการของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเรื่องค่าตอบแทน และมีข้อเสนอแนะว่าควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไขนโยบายการบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสม

การศึกษาของผู้ศึกษาในครั้งนี้ได้นำผลการศึกษาในเรื่องความสำคัญของนโยบายการบริหารค่าตอบแทน ข้อดีข้อเสียในการบริหารค่าตอบแทน เพื่อศึกษาในการเชื่อมโยงขีดความสามารถหลัก เป้าหมายผลงาน เพื่อเชื่อมโยงกับการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง ต่อไป

2.2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลักมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างสูง เพราะมีการเชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร การทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถหลัก

เหล่านี้ได้คือการเชื่อมโยงขีดความสามารถหลักไปถึงการจ่าย ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถจะเป็นเทคนิคการจ่าย 1 ใน 3 ที่นิยมมากที่สุดในอนาคต ในอเมริกาและยุโรป มีการใช้การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถค่อนข้างมากเพื่อให้พนักงานของเขาเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ง่ายเป็นที่แพร่หลายและถูกใช้ในบริษัทที่มีชื่อเสียงต่างๆ เช่น Nokia, General Electric, Motorola, Honda, Hewlett Packard, Glaxo Wellcome, Smith-Kline Beecham เป็นต้น และมีผลการศึกษามากมายที่ชี้ให้เห็นถึงการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถว่ามีประสิทธิภาพเพราะมันถูกรวมด้วยบทบาทใหม่ๆ และโครงสร้างของธุรกิจเข้าด้วยกันเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และมีผลต่อผลการดำเนินการขององค์กร (Heneman, Ledford, & Gresham, 2000, อ้างถึงใน Heneman, Robert L. & Ledford, Jr. Gerald E., 2002. : 52-53 ; Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R., 2004 : 384 – 386) เช่นการศึกษาการจ่ายที่อิงกับทักษะ ความรู้และขีดความสามารถ (Pay for Skills, Knowledge, and Competencies) ของ Gerald E. Ledford, Jr. and Robert L. Heneman ซึ่งทั้งสองได้อ้างอิงถึงผลการสำรวจของ Center for Effective Organization (CEO) แห่งมหาวิทยาลัย Southern California พบว่าในปี 1996 62% ขององค์กรต่างๆ ใน Fortune 1000 ใช้ระบบการจ่ายที่อิงกับทักษะ ความรู้และขีดความสามารถเพิ่มขึ้น 40 % จากปี 1987 และผู้ใช้ระบบนี้พึงพอใจกับระบบและระบุว่าได้รับความสำเร็จมากกว่าไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสองได้ร่วมกันทำการวิจัยเพื่อศึกษาความแตกต่างของแผนการจ่ายและปัจจัยสำคัญในการออกแบบแผนการจ่าย รวมถึงสิ่งที่ส่งเสริมความสำเร็จ โดยแผนการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

Compensation Approach : เป็นระบบการจ่ายที่เกี่ยวกับค่าจ้างพื้นฐานอย่างเดียว ไม่เกี่ยวกับโบนัส หรือสิ่งจูงใจอื่นๆ

Design Methodology : เป็นการศึกษาการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถโดยเน้นผู้ที่มีผลการปฏิบัติดีกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติให้แตกต่างกันอย่างเหมาะสม

Most Common Organization Setting : เดิมการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถนั้นใช้กับผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ชำนาญการ แต่ขยายไปใช้กับตำแหน่งอื่นๆ ด้วย

Implicit Assumption : เป็นการวางแผนเพื่อการวัดประเมินผลงานขององค์กรและของแต่ละบุคคลรวมด้วย

สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. การออกแบบระบบเป็นเรื่องสำคัญ แต่ปัจจัยสนับสนุนต่างๆเป็นเรื่องที่จำเป็น เช่น การอบรม การออกไปประกาศ การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งทำนายความสำเร็จของแผนด้วย
2. การดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมและเรียบง่ายนั้นดีที่สุดและจะไม่สำเร็จหากพนักงานรู้สึกว่ามีประโยชน์ใดๆ
3. การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ของแผนการจ่ายไปในทิศทางเดียวกัน

4. การจ่ายมีโอกาสเปลี่ยนได้ตลอดเวลาหากไม่สอดคล้อง หรือไม่ยืดหยุ่นจึงควรให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ การวัดประเมิน การเชื่อมโยงขีดความสามารถกับผลการดำเนินการขององค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรยังต้องมีความสอดคล้องกันและกัน โดยทั้งสองได้ศึกษาในหน่วยงานราชการ และธุรกิจเอกชนเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า

สิ่งสำคัญสิ่งแรกคือการสร้างระบบการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถที่เหมาะสม ทั้งการออกแบบ การบริหาร การประยุกต์ใช้ และการวัดผล เป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างจริงจัง

สิ่งสำคัญประการที่สอง ขีดความสามารถต้องบรรจุด้วยขีดความสามารถหลักที่มีศักยภาพที่จะขับเคลื่อนองค์กรได้ด้วย โดยที่เป้าหมายของพนักงานและองค์กรเชื่อมโยงกันและกัน กลยุทธ์โครงสร้าง ขบวนการ คนและรางวัลซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตัวอื่นๆ โดยที่ระบบการจ่ายไม่สามารถอยู่ได้อย่างอิสระจากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสอดคล้องกับทุกระบบในองค์กร (Heneman, Robert L., & Ledford, Jr. Gerald E., 2002 : 163-187, 409-421)

การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Duncan Brown ได้ศึกษา Relating Competencies to Pay (อ้างถึงใน Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R., 1999 : 158-163) ที่ศึกษาการสร้างและบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถอย่างได้ผล ผลการศึกษาพบว่า

1. การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ ไม่ได้เหมาะกับทุกคน หรือทุกส่วนขององค์กร แต่ขีดความสามารถเป็นข้อสำคัญของการประสบความสำเร็จ แต่ที่พบเสมอในองค์กรที่มีลักษณะแบนราบ หรือองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ยืดหยุ่น หรือกลุ่มผู้ชำนาญการ แต่องค์กรที่เน้นลดต้นทุนอาจจะไม่เหมาะสม

2. องค์กรที่ยังไม่มีรูปแบบขีดความสามารถ การใช้การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถจะไม่เหมาะสมแต่ถ้ามีการใช้ขีดความสามารถในการสรรหาและว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลแล้ว การใช้เชื่อมโยงกับการจ่ายจะเป็นเรื่องที่เหมาะสม พบว่าในช่วงการใช้ด้วยวัตถุประสงค์อื่นสัก 1-2 ปี จะเป็นการดี

3. โดยทั่วไป ไม่ควรจ่ายด้วยขีดความสามารถ 100 % เพราะผลสำเร็จของงานยังมีความสำคัญ แต่ขีดความสามารถช่วยในการประเมินการพัฒนาการของแต่ละบุคคลได้ชัดเจนกว่า และเป็นการปิดจุดอ่อนของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับการประเมินผลงานที่วัดแต่ผลงานในอดีต แต่ขีดความสามารถนั้นแสดงถึงศักยภาพและความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต

4. การทำให้ง่ายและเหมาะสมกับองค์กร บางองค์กรปรับลดจำนวนขีดความสามารถหลักลง บางองค์กรเชื่อมโยงกับการจ่ายในรูปแบบที่เหมาะสมเช่นการจ่ายด้วยเงินก้อน เป็นต้น

จากผลการศึกษาในเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาและเพื่อศึกษาเพิ่มเติมถึงแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารค่าตอบแทนเพื่อก้าวเข้าสู่การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถของบริษัทคนไทยโดยเฉพาะอุตสาหกรรมผู้ผลิตยาที่มีผู้ชำนาญการเฉพาะทางเป็นจำนวนมาก ว่ามีแนวทางในการประยุกต์ใช้อย่างไร และคาดว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดรวมถึงการวางแผนทางการป้องกันแก้ไขอย่างไร

2.3 สรุปขั้นตอนและแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้ศึกษาได้สรุปแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนไว้เป็นขั้นตอนสั้นๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 สรุปขั้นตอนการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน

ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย	รายละเอียด
1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสิ่งที่ได้ 1.1 เป้าหมายระดับองค์กร	แปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเป้าหมายระดับองค์กร
2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance Management) 2.1 เป้าหมายระดับฝ่าย หรือหน่วยงาน 2.2 เป้าหมายของพนักงานรายบุคคล เช่น KPI หรือ MBO เป็นต้น	กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย/หน่วยงาน และระดับพนักงานรายบุคคล เพื่อให้พนักงานทราบล่วงหน้าว่าองค์กรคาดหวังสิ่งใดจากเขา โดยควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด (Williams, 2002 : 2 ; อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2549 : 354)
3. สร้างระบบขีดความสามารถ (Competency) 3.1 ชุดขีดความสามารถหลัก 3.2 ระดับพฤติกรรมมาตรฐานที่ถูกคาดหวัง 3.3 ระบบการวัดขีดความสามารถหลัก	องค์กรกำหนดขีดความสามารถ และโครงสร้างขีดความสามารถ (Competency Model) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร เป้าหมายรายบุคคล และสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันที่แท้จริง และนำขีดความ

ตารางที่ 2.5 สรุปขั้นตอนการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน
(ต่อ)

ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย	รายละเอียด
3.4 ระบบการพัฒนาขีดความสามารถหลัก	สามารถหลักที่พนักงานขององค์กรทุกคนพึงมีพึงเป็นไปประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน (David D. et al, 2004 : 40 ; จิรประภา อัครบวร, 2549 : 63)
<p>4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)</p> <p>4.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินทั้งผลงาน (Output) และขีดความสามารถหลัก (Core Competency)</p> <p>4.2 การนำผลการประเมินเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าตอบแทน</p> <p>4.3 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์กร</p>	กำหนดวัตถุประสงค์และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการพัฒนาตนเองและผลงานอย่างต่อเนื่องและระบบดังกล่าวสามารถวัดได้ทั้งด้านผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นการวัดผลและพัฒนาองค์กรในระยะสั้นและระยะยาวตามลำดับ (Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M., 1993 : 266 ; Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R., 2004 : 394 ; Certo, Samuel C., 2003 : 11)
<p>5. สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)</p> <p>5.1 ระบบการจ่ายที่เชื่อมโยงผลการประเมินที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก</p> <p>5.2 รูปแบบการจ่าย เช่น ใช้กับการปรับค่าจ้างการจ่ายค่าจ้างผันแปร/แบบจูงใจ ใช้ผูกกับการจ่ายหุ้น หรือการเลื่อนขั้น เป็นต้น</p> <p>5.3 นำไปสู่การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก (Competency-Based Pay)</p>	เชื่อมโยงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน เพื่อเป็นการเสริมแรงให้พนักงานมีการพัฒนาผลงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง โดยระบบการบริหารค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม และนำไปสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก (Competency-Based Pay) ต่อไป (Perry, James L., 1997 : 146, ; Berger Lance A. & Berger Dorothy R., 1999 : 158)

บทที่ 3

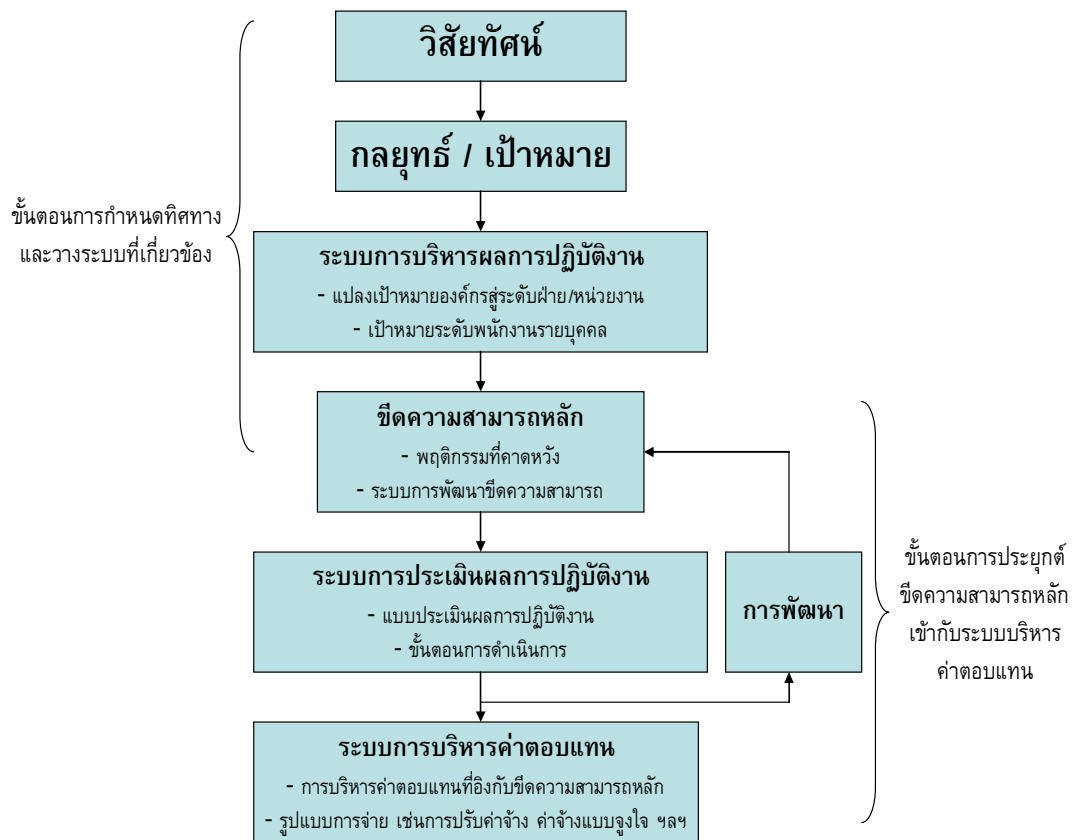
กรอบแนวคิด และวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งในบทนี้จะพูดถึงกรอบแนวคิดในการศึกษา วิธีการศึกษา แหล่งข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในการศึกษา ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชื่อมโยงขีดความสามารถหลักของพนักงานเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารค่าตอบแทน เพื่อนำไปสู่การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก แต่การศึกษาดังกล่าวต้องเกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนดทิศทางขององค์กร การกระจายเป้าหมายองค์กร การบริหารผลงาน และระบบขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้



3.1.2 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์แบบบูรณาการ วัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ของทีมงานและความต้องการรายบุคคลให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนแก่องค์กรโดยเชื่อมโยงด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานและมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงขับภายใน เจตนาดี ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้คนมีผลงานที่สูงกว่า เหนือกว่า หรือเป็นเลิศ และเกิดกระบวนการทำงานที่ดีสร้างความสามารถให้แก่องค์กร และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานทุกคนในองค์กรที่มีพื้นฐานเป็น ซึ่งจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แสดงให้เห็นถึงพลังของพนักงาน และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการวัดผลงานที่ผ่านมาของพนักงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการสังเกตพฤติกรรม การดูผลงานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน อย่างเป็นระบบและเป็นธรรมเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรในอนาคตและเพื่อกิจกรรมอื่นๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยการจัดทำขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อให้การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านั้นสะท้อนคุณค่าของความต้องการของงานและของคน

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นรูปแบบการจ่ายทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่นายจ้างตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างและแสดงถึงการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานและองค์กร

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) หมายถึงการเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนกับขีดความสามารถที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานของตำแหน่งนั้นๆ การจ่ายค่าจ้างตามขีดความสามารถหลักเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานเป็นหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของคนและขององค์กร

3.2 วิธีการศึกษา

วิธีการที่ใช้สำหรับการศึกษานี้ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.2.1 ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับขีดความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ ศึกษาข้อมูลขีดความสามารถหลักของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง ศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาแบบบริหารค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อเป็นการประมวลเป็นข้อมูลพื้นฐานของความรู้ที่จะนำไปศึกษาและเป็นข้อมูลในการจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งมี

โครงสร้าง เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาเทียบเคียงกันระหว่างข้อมูลที่เป็นทฤษฎี และ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.2.2 จัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้ถ่ายทอดและปฏิบัติตามนโยบาย โดยการถามตอบเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะมีการจัดทำแนวสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดในการตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็นคำถาม

แนวทางการสัมภาษณ์กำหนดขึ้นโดยใช้วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งคำถามจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลักๆ คือ

1. ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ และหน่วยงานที่สังกัด
2. แนวคำถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทน
3. แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางในการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับการบริหารค่าตอบแทนตามขีดความสามารถหลัก
4. แนวคำถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการประยุกต์ใช้การบริหารค่าตอบแทนตามขีดความสามารถหลัก

3.3 แหล่งข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์อย่างกึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในองค์กร รวมถึงผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายดังกล่าวและทำหน้าที่ถ่ายทอดนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถหลัก การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ และนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนี้ ไปตรวจสอบเพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งนำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่ได้รับคำแนะนำจาก อาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนั้นลองสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทผู้ผลิตยาแห่ง หนึ่ง พบว่ามีความเข้าใจตรงกับเนื้อหาและวัตถุ ประสงค์ของแบบสัมภาษณ์ จึงได้นำไปใช้เก็บ รวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ต่อไป

ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบแนวคิด ทฤษฎี ที่เป็นที่มาของคำถามในแบบสัมภาษณ์ กึ่งมีโครงสร้างให้เห็นรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แนวคิดหรือทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี
1	ขีดความสามารถหลัก	ข้อ8 ขีดความสามารถหลักนอกจากการประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนแล้ว ท่านคิดว่าองค์กรควรนำขีดความสามารถหลักไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านใดอีก ข้อ9 ความคิดเห็นอื่นๆ ต่อการศึกษาในครั้งนี้ หรือต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1) ขีดความสามารถหลักเป็นการสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรสู่การกำหนดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและมุ่งพัฒนาองค์กรในระยะยาว (Dubois, David D. et al., 2004 ; จิรประภา อัครบวร, 2549) 2) การให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลัก (Dessler. Gary, 2005)
2	การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ข้อ4 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทในปัจจุบัน ข้อ5 ถ้าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ทั้งเกณฑ์ผลงาน(MBO/KPI) และเกณฑ์ขีดความสามารถหลัก ท่านคิดว่าสัดส่วนของผลงานต่อขีดความสามารถหลักควรเป็นเท่าไร กรุณาให้เหตุผล	1) ปรัชญาการบริหารผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนจากการประเมินผลงานมาเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสมดุลในผลประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร และเป็นการบูรณาการผลงานขององค์กร ทีมงานและพนักงานเข้าด้วยกัน (Williams, 2002; อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2549)

ตารางที่ 3.1 แนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี
			2) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองเป้าหมายองค์กรต้องครอบคลุมการวัดทั้งผลงานและขีดความสามารถโดยกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร หน่วยงาน และพนักงาน ชัดเจนมักอยู่ในรูป KPI/MBO ร่วมกับการประเมินขีดความสามารถ (Lawler III,Edward E., 1999 ; Hellriegel, Don.at al , 2005 ; Dubois, David D. et al, 2004)
3	การบริหารค่าตอบแทน	ข้อ1 กรุณาอธิบายถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนของบริษัท ข้อ2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างต่อระบบการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทในปัจจุบัน	1) แนวคิดรูปแบบการจ่ายของ Milkovich & Newman, (2005) ที่มีความสอดคล้องกันของวัตถุประสงค์ นโยบาย และเทคนิคการจ่าย ที่ทำให้การบริหารค่าตอบแทนตอบสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ 2) การบริหารค่าตอบแทนเป็นการออกแบบระบบสิ่งตอบแทนต่างๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นคุณค่าของคน ผลงาน หน่วยงาน และผลปฏิบัติงานขององค์กร(Henderson, Richard I., 2006)

ตารางที่ 3.1 แนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง(ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นการศึกษา	คำถาม	แนวคิด/ทฤษฎี
4	การบริหาร คำตอบแทนที่อิง กับขีดความ สามารถหลัก	<p>ข้อ3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ในการนำขีดความสามารถ หลักมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารคำตอบแทน</p> <p>ข้อ6 หากองค์กรนำการบริหาร คำตอบแทนที่อิงกับขีด ความสามารถมาประยุกต์ใช้ ในองค์กร ท่านคิดว่าจะมี ปัญหาหรืออุปสรรคในเรื่อง ใดบ้าง และมีแนวทางป้องกัน หรือแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร</p> <p>ข้อ7 หากมีการนำขีดความ สามารถหลักมาเชื่อมโยงกับ การบริหารคำตอบแทนท่าน คิดว่าควรจะนำมาเชื่อมโยง กับคำตอบแทนในรูปแบบ ใดบ้าง</p>	<p>1) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างแรงจูง ใจให้พนักงานพัฒนาตนเอง และเป็นการพัฒนาองค์กรใน ระยะยาว(Ldward.,1999; Perry,James L., 1997)</p> <p>2) การนำขีดความสามารถมา ประยุกต์ใช้กับการจ่ายต้อง สัมพันธ์กับการบริหารผลการ ปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้กับ การจ่ายแบบจูงใจหรือการ ปรับค่าจ้างหรือทั้งสองอย่าง (Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R., 2004)</p> <p>3) รูปแบบการจ่ายที่ผสมการ จ่ายตามผลงาน และการจ่าย ตามขีดความสามารถเป็นการ ทำให้การบริหารคำตอบแทน ที่อิงกับขีดความสามารถตอบ สนองกลยุทธ์ได้ดี (Spencer, Lyle M.&Spencer Signe M. 1993;Cardy,Robert L.2004)</p> <p>4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร แรงจูงใจ บทบาทของ ผู้บริหารระดับสูง (LawlerIII, Edward E., 1999)</p>

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการวิเคราะห์แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ค่าตอบแทนในองค์กร ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากข้อมูลของบริษัท และจากผู้บริหารที่เป็นผู้วางนโยบายและผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท รวมทั้งหมด 4 คน ดังนี้

- กรรมการผู้จัดการ
- ผู้อำนวยการสังกัดคุณภาพ
- ผู้จัดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- ผู้จัดการเพิ่มผลผลิต

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 คนดังกล่าว ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปได้ตามประเด็นในการศึกษา ดังนี้

- 4.1 แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร
 - 4.1.1 แนวคิดต่อระบบขีดความสามารถหลัก
 - 4.1.2 แนวคิดต่อการกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทน
 - 4.1.3 แนวคิดต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 4.1.4 แนวคิดต่อการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก
 - 4.1.5 สรุปแนวคิดของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรเปรียบเทียบกับขั้นตอนและแนวทางที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 การสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีดความสามารถหลัก
- 4.3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน

4.1 แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร คำตอบแทนในองค์กร

4.1.1 แนวคิดต่อระบบขีดความสามารถหลัก

ขีดความสามารถหลักเป็นการสื่อสารกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรสู่การกำหนดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและมุ่งพัฒนาองค์กรในระยะยาว (Dubois, David D. et al., 2004: 40; จิรประภา อัครบวร, 2549:67) และเพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร แต่ความสำเร็จของการนำเครื่องมือนี้มาใช้นั้นมีความท้าทายหลายด้านโดยเฉพาะการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบที่แท้จริง การสร้างวิวัฒนาการที่เชื่อถือได้ และการให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 คน ทุกคนเห็นความสำคัญ ความจำเป็นและมีความเข้าใจในระดับดี ในการใช้ขีดความสามารถหลักในการพัฒนาบุคลากร การสรรหา การสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ รวมถึงการสร้างและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent) เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนผู้ชำนาญการเฉพาะทางหรือปัญหาการลาออกสูง และทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันในการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้กับการบริหารคำตอบแทนเพื่อเป็นการเสริมแรงในการพัฒนาพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและสามารถสร้างผลงานได้ดี แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในระบบการวัดประเมินขีดความสามารถ และเห็นว่าการสร้างระบบการวัดประเมินเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุมมองของผู้บริหารดังกล่าวเป็นการมองที่ผลลัพธ์ที่ต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมากกว่าการมองความสำคัญแบบองค์รวมของขีดความสามารถหลักที่เป็นตัวเชื่อมโยงและตอบสนองเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งเป็นการพัฒนาพนักงานและองค์กรในระยะยาวด้วย ซึ่งหากขาดความเข้าใจแบบองค์รวมอาจทำให้การกำหนดขีดความสามารถหลักไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบปัญหาขาดการมีส่วนร่วม การขาดความเชื่อมั่นต่อระบบการวัดของผู้บริหาร ซึ่งทั้งสองส่วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารและผู้นำองค์กรควรสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นทุกระดับของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ให้มากที่สุดเพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น ความคุ้นเคยต่อระบบขีดความสามารถ

4.1.2 แนวคิดต่อการกำหนดนโยบายการบริหารคำตอบแทน

การบริหารคำตอบแทนในภาคธุรกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นนโยบายการจ่ายคำตอบแทนของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกันไป ตามแนวความคิดของ Milkovich & Newman (2005 : 7) ได้แบ่งนโยบายการจ่ายเป็น 4 รูปแบบคือ ความสอดคล้องภายใน (Alignment) เป็นการมุ่งเปรียบเทียบระหว่างระดับของงานหรือทักษะ

ภายในองค์กร **ความยุติธรรมภายนอก (Competitiveness)** เป็นการมุ่งเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรกับภายนอกซึ่งอาจเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง **การสร้างผลงานของพนักงาน (Contributions)** เป็นการมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้แก่องค์กรกับผลตอบแทน **การบริหารจัดการ (Management)** เป็นการมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการระบบค่าตอบแทนที่องค์กรมีอยู่ ดังนั้นนโยบายดังกล่าวจึงถูกองค์กรต่าง ๆ เลือกลงมาใช้ให้เหมาะสมกับตนเองและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 4 คนเห็นตรงกันที่บริษัทจำเป็นต้องใช้นโยบายการจ่ายที่มีความสอดคล้องภายในและสามารถแข่งขันได้เป็นหลัก โดยความสอดคล้องภายในนั้นบริษัทจ่ายให้กับผู้ที่มีทักษะสูงมากกว่า ตามวุฒิการศึกษา และตามประสบการณ์ ส่วนความสามารถในการแข่งขันได้หรือความยุติธรรมภายนอกนั้นบริษัทมีระดับการจ่ายที่สูงกว่าตลาดเล็กน้อยเพื่อสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่ง บริษัทมีการสำรวจค่าจ้างทุกปีและได้นำมาปรับโครงสร้างค่าจ้างของบริษัทให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากค่าจ้างแล้วผู้บริหารของบริษัทเห็นว่าบริษัทมีความได้เปรียบคู่แข่งคือโอกาสการเรียนรู้เทคโนโลยีอันทันสมัย มีการส่งเสริมงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งเน้นคุณภาพในการผลิตที่ช่วยดึงดูดคนที่มีความรู้ และคนเก่งได้ดี

ในส่วนของการสร้างผลงานของพนักงานนั้น บริษัทมีนโยบายจ่ายค่าจ้างตามผลงานแต่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากยังไม่มีระบบการวัดที่เชื่อถือได้ ยังไม่สามารถแยกแยะผลงานของพนักงานได้ โดยปัจจุบันบริษัทปรับค่าจ้างหรือการจ่ายโบนัสตามผลการประเมินของแต่ละปีซึ่งผลการประเมินในแผนกเดียวกันมักไม่มีความแตกต่างกันมากนัก นอกจากการปรับค่าจ้างประจำปีแล้วบริษัทมีระบบการปรับค่าจ้างพิเศษให้พนักงานกรณีเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแต่ยังไม่มีระบบการวัดทักษะใช้เพียงผลงานและผลการประเมินเท่านั้น ส่วนการบริหารจัดการระบบบริหารค่าตอบแทนผู้บริหารทุกท่านเห็นว่าเป็นนโยบายเฉพาะของบริษัท จึงไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมมากนักนอกจากในเรื่องสวัสดิการและความเป็นอยู่ที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยตรง

จะพบว่าบริษัทมีนโยบายเรื่องความสอดคล้องภายในและการแข่งขันกับภายนอกที่เหมาะสม แต่นโยบายการสร้างผลงานของพนักงานกลับไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ปัญหาการไม่สามารถเชื่อมโยงผลงานกับการจ่าย หรือวัตถุประสงค์ในการจ่ายให้เห็นได้อย่างชัดเจนจะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานและการพัฒนาตนเองและอาจเกิดปัญหาการลาออกจากงานสูงขึ้นได้ ซึ่งบริษัทควรต้องปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเร่งด่วนเพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายการวัดอย่างชัดเจนและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งเชื่อมโยงผลงานกับการจ่ายให้เกิดความชัดเจนมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าแนวคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารจัดการค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่พบว่าการสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน การ

สร้างความเข้าใจการเชื่อมโยงผลงานกับการจ่าย หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการค่าตอบแทนให้ตรงกับความต้องการภายใต้เป้าหมายและงบประมาณที่มีอยู่เป็นเรื่องสำคัญและเป็นการช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.1.3 แนวคิดต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย องค์กร สู่เป้าหมายหน่วยงาน และเป้าหมายพนักงานรายบุคคล และในปัจจุบันนี้ปรัชญาการบริหารผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนจากการประเมินผลงานมาเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Williams, 2002 : 2 อ้างใน ทศนัย อาภาพาส และคณะ, 2547 : 80) ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายผลงานรายบุคคล ร่วมกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าบริษัทมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายระดับองค์กรและได้กระจายเป้าหมายดังกล่าวสู่ระดับหน่วยงานเพื่อเป็นการติดตามผลงานของหน่วยงาน แต่ยังไม่มีการกระจายเป้าหมายสู่ระดับพนักงานรายบุคคล และไม่ได้นำเป้าหมายเหล่านี้มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด มีเพียงผู้บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญมากบางตำแหน่งที่สามารถวัดผลงานได้ชัดเจนเท่านั้นที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันเป็นปีต่อปีและเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทั้ง 4 คน แสดงความคิดเห็นเหมือนกันว่าควรมีการปรับปรุงระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานและควรนำขีดความสามารถหลักเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่เห็นว่ายังไม่เหมาะสมที่จะใช้ขณะนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันยังอยู่เหมือนครอบครัวเดียวกัน และอาจไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานรวมทั้งผู้บริหารและพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการกระจายเป้าหมายสู่พนักงานรายบุคคล ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทั้ง 4 คน เห็นว่าควรมีการปรับปรุงแบบประเมินผลในเรื่องหัวข้อประเมินที่เปิดกว้างเกินไปจนทำให้ใช้ความรู้สึกส่วนตัวประเมินได้และควรสร้างมาตรฐานการประเมินให้มีความเชื่อถือได้มากที่สุด ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) นั้นทุกท่านเห็นว่าควรพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น และมีผู้บริหารเพียงคนเดียวที่พูดถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในการบริหารผลการปฏิบัติงานแต่มีความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนความคิดเห็นที่เกี่ยวกับสัดส่วนของผลงาน ต่อ ขีดความสามารถหลัก ที่จะนำมาเชื่อมโยงกันในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารทุกท่านได้สรุปกันว่าสัดส่วนควรแตกต่างกันโดยในระยะแรกของการนำมาใช้ควรให้มีสัดส่วนขีดความสามารถสูง แต่เมื่อใช้ไปจน

คุ้นเคยแล้วควรลดสัดส่วนลง ดังนั้นจึงแบ่งช่วงเวลาการนำขีดความสามารถหลักมาใช้กับระบบบริหารค่าตอบแทนออกเป็น 2 ช่วง คือช่วงแรกก็นำมาประยุกต์ใช้ กับช่วงที่ใช้ไปได้ระยะหนึ่งแล้ว หรือเป็นช่วงรักษาระบบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงสัดส่วนผลงาน : ขีดความสามารถหลัก ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับพนักงาน	ช่วงเริ่มต้นของการนำมาประยุกต์ใช้	ช่วงรักษาระบบ
ผู้บริหารระดับสูง	80 : 20	100 : 0
ผู้บริหารระดับกลาง	60 : 40	70 : 30
ระดับปฏิบัติการ	70 : 30	100 : 0

หมายเหตุ : สัดส่วนแสดงลำดับดังนี้ ผลงาน:ขีดความสามารถหลัก

แหล่งที่มา : ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 คน

ช่วงเริ่มต้นของการนำมาประยุกต์ใช้

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าช่วงเริ่มต้นนี้ควรนำขีดความสามารถหลักมาเป็นหัวข้อการประเมินกับพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานทุกคน และเพื่อเป็นการหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งถึงแม้จะเน้นผลงานเป็นหลัก แต่ต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในการพัฒนาขีดความสามารถหลักแก่พนักงานในช่วงประยุกต์ใช้ จึงต้องมีสัดส่วนของขีดความสามารถหลัก 20% ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารระดับกลางที่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถหลักสูงที่สุด เพราะนอกจากจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีแล้วจะต้องเป็นผู้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นเห็นว่าควรมีขีดความสามารถน้อยกว่าผู้บริหารระดับกลางและสูงกว่าผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากเน้นผลงานตามที่รับมอบหมายเป็นหลักก็จริงแต่ยังคงต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี จึงควรมีขีดความสามารถหลักที่ 30%

ช่วงรักษาระบบ

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าเมื่อพนักงานพัฒนาขีดความสามารถมาได้ระยะหนึ่งและเกิดความคุ้นเคยแล้วให้ปรับระดับสัดส่วนของขีดความสามารถหลักลงโดยผู้บริหารระดับสูงเน้นผลงานเป็นหลักโดยมีสัดส่วนของผลงานเต็ม 100% ผู้บริหารระดับกลางลดขีดความสามารถหลักลงมาที่ 70:30 ส่วนระดับปฏิบัติการเน้นผลงานที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก จึงควรมีสัดส่วนของผลงานเต็ม 100% เช่นกัน

4.1.4 แนวคิดต่อการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก

การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถ (Competency-Based Pay) เป็นการเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งแสดงออกมาทางพฤติกรรมในการทำงานและเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและได้เปรียบในการแข่งขัน (MilKovich & Newman, 2005 : 602) ดังนั้นการจ่ายลักษณะนี้จึงเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรและเป็นหัวใจของการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นทั้งด้านผลงานและขีดความสามารถหลัก เพราะการจ่ายตามขีดความสามารถเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ การเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นการวัดผลและหวังผลในระยะยาวและเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดผลงานและใช้พัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่สุด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 คน พบว่าผู้บริหารทั้งหมดเห็นด้วยกับการนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อเป็นการจ่ายได้ตรงกับคนที่มีการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานตามที่ต้องการและสนับสนุนเป้าหมายองค์กร แต่เห็นว่าควรใช้ขีดความสามารถหลักในกิจกรรมอื่นๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนเพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์และเกิดความคุ้นเคยกับขีดความสามารถหลักก่อน ส่วนการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนควรนำมาใช้ในรูปแบบใดนั้นผู้บริหารทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าควรนำมาใช้กับการปรับค่าจ้างเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนการจ่ายโบนัสนั้นมีความเห็นที่แตกต่างกันไปซึ่งผู้บริหารส่วนหนึ่งเห็นว่าไม่เหมาะกับวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งไม่เน้นการแข่งขันกันเอง

จะพบว่าผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนได้ในระดับดีก็จริง แต่ผู้บริหารมองเพียงการนำขีดความสามารถมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ระบบการจ่ายโดยไม่ได้เชื่อมโยงด้านผลงาน ซึ่งทั้งสองส่วนเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะถึงแม้ว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานดีเท่าไรก็ตามแต่องค์กรยังต้องการผลงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอยู่ได้ ดังนั้นบริษัทต้องคำนึงถึงการวัดทั้งด้านผลงานและขีดความสามารถควบคู่กันไป รวมถึงการกำหนดสัดส่วนของผลงานและขีดความสามารถให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อสร้างระบบการจ่ายให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และการเชื่อมโยงกับการจ่ายนั้นองค์กรสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งค่าตอบแทนพื้นฐาน เช่นการปรับค่าจ้าง หรือการจ่ายแบบผันแปรหรือจูงใจทั้งในรูปแบบเงินก้อนเช่นโบนัส หรือค่าตอบแทนระยะสั้นหรือระยะยาว เช่นเชื่อมโยงกับการจ่ายหุ้น เป็นต้น

4.1.5 สรุปแนวคิดของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรเปรียบเทียบกับขั้นตอนและแนวทางที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารดังกล่าว สามารถสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 4 ท่านในการวางแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนเทียบกับขั้นตอนที่สรุปได้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่ผู้ศึกษาได้สรุปในตอนท้ายของบทที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและสิ่งที่บริษัทควรต้องเตรียมการก่อนนำมาประยุกต์ใช้จริง ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากแนวคิดของผู้บริหาร
<p>1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>1.1 เป้าหมายระดับองค์กร</p> <p>- แปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นเป้าหมายระดับองค์กร</p>	<p>1. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>1.1 บริษัทมีเป้าหมายระดับองค์กรแล้ว</p> <p>- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และได้กำหนดเป้าหมายระดับองค์กรไว้ชัดเจน และมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมทุกปี</p>
<p>2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance Management)</p> <p>2.1 เป้าหมายระดับฝ่าย หรือหน่วยงาน</p> <p>2.2 เป้าหมายของพนักงานรายบุคคล เช่น KPI MBO เป็นต้น</p> <p>- กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย/หน่วยงาน และระดับพนักงานรายบุคคล เพื่อให้พนักงานทราบล่วงหน้าว่าองค์กรคาดหวังสิ่งใดจากตัวพนักงาน โดยควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด</p>	<p>2. สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน(Employee Performance Management)</p> <p>2.1 บริษัทมีการกระจายเป้าหมายระดับฝ่าย และหน่วยงานแล้ว แต่ยังขาดการตั้งหมายที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่าย/หน่วยงาน</p> <p>2.2 ยังไม่มีการกระจายเป้าหมายสู่ระดับบุคคล</p> <p>- ผู้บริหารทั้ง 4 คน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เห็นว่าเป้าหมายมีไว้เพื่อติดตามผลงานโดยไม่ได้เชื่อมโยงกับการพัฒนาพนักงาน และเห็นว่ายังไม่สมควรใช้ในขณะนี้ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม และเห็น</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากแนวคิดของผู้บริหาร
	<p>ว่าแนวทางในการประยุกต์ใช้ควรจะ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ● ประยุกต์ใช้เป้าหมายรายบุคคลแต่ยังไม่เชื่อมโยงกับระบบการจ่ายในช่วงแรกๆ <p>- สิ่งที่บริษัทควรต้องพัฒนาเร่งด่วนคือการสร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารผลงานแก่บุคลากรของตนเนื่องจากยังไม่สามารถให้แนวทางในการกระจายเป้าหมายสู่รายบุคคลได้ ขาดแนวทางการเชื่อมโยงเป้าหมายกับขีดความสามารถ ขาดการเชื่อมโยงเป้าหมายกับการพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรม และการบริหารค่าตอบแทน และควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากที่สุด</p>
<p>3. สร้างระบบขีดความสามารถ (Competency)</p> <p>3.1 ชุดขีดความสามารถหลัก</p> <p>3.2 ระดับพฤติกรรมมาตรฐานที่ถูกคาดหวัง</p> <p>3.3 ระบบการวัดขีดความสามารถหลัก</p> <p>3.4 ระบบการพัฒนาขีดความสามารถหลัก</p> <p>- องค์กรกำหนดขีดความสามารถ และโครงสร้างขีดความสามารถ (Competency Model) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร เป้าหมายรายบุคคล และสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน และนำขีดความสามารถหลักที่พนักงานขององค์กรทุกคนพึงมีพึงเป็นไปประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน</p>	<p>3. สร้างระบบขีดความสามารถ (Competency)</p> <p>3.1 บริษัทมีชุดขีดความสามารถหลักแล้ว</p> <p>3.2 มีระดับพฤติกรรมมาตรฐานแล้ว</p> <p>3.3 กำลังพัฒนาระบบการวัดขีดความสามารถหลักให้เชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น</p> <p>3.4 มีระบบการพัฒนาพนักงานด้วยขีดความสามารถหลักตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)</p> <p>- ผู้บริหารมีความเข้าใจระบบขีดความสามารถหลักค่อนข้างดี ได้นำมาใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและการสรรหาพนักงานแล้ว เห็นว่าแนวทางในการประยุกต์ใช้กับการจ่าย ควรจะ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ใช้ขีดความสามารถหลักในวัตถุประสงค์อื่นๆ 1-2 ปีก่อนเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย นำขีดความสามารถหลักเป็นส่วนหนึ่งใน

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากแนวคิดของผู้บริหาร
	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระยะแรกของการใช้ควรรใช้ในแง่บวกเช่นเป็นการให้คะแนนเพิ่มหากเป็นไปได้ตามขีดความสามารถที่ต้องการ ● สร้างระบบการวัดประเมินให้เชื่อถือได้ <p>- แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี เพียงแต่บริษัทควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงของขีดความสามารถกับเป้าหมาย โดยขีดความสามารถช่วยให้พนักงานมีศักยภาพในการสร้างผลงานตามเป้าหมายนั้นๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายองค์กร และการพัฒนาขีดความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย</p>
<p>4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)</p> <p>4.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินทั้งผลงาน (Output) และขีดความสามารถหลัก (Core Competency)</p> <p>4.2 การนำผลการประเมินดังกล่าวเชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าตอบแทน</p> <p>4.3 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์กร</p> <p>- กำหนดวัตถุประสงค์และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการพัฒนาตนเองและผลงานอย่างต่อเนื่องและระบบดังกล่าวสามารถวัดได้ทั้งด้านผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็น การวัดผลและ</p>	<p>4. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)</p> <p>4.1 บริษัทยังไม่มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งผลงาน (Output) และขีดความสามารถหลัก (Core Competency)</p> <p>4.2 บริษัทใช้การจ่ายตามผลประเมินที่ได้จากงานที่ทำโดยไม่มีเป้าหมายล่วงหน้า</p> <p>4.3 บริษัทขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและองค์กร</p> <p>- ผู้บริหารเห็นด้วยในการใช้เป้าหมายรายบุคคลเป็นตัวกำหนดผลงานและใช้ประเมินร่วมกับขีดความสามารถหลักในการประเมินผลงาน โดยเห็นว่าแนวทางการเชื่อมโยงควรเป็นดังนี้</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากแนวคิดของผู้บริหาร
<p>พัฒนาองค์กรในระยะสั้นและระยะยาวตามลำดับ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก ● กำหนดสัดส่วนของผลงาน และขีดความสามารถหลักตามระดับของพนักงาน ● ปรับปรุงระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ● สร้างความเข้าใจระบบการประเมินผลงานดังกล่าวแก่พนักงานทุกคน ● สร้างมาตรฐานการประเมิน <ul style="list-style-type: none"> - แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี <p>เพียงแต่แนวคิดของผู้บริหารขาดการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนการประยุกต์ใช้ เช่นการตั้งเป้าหมาย และบริษัทควรมีแนวทางในการสร้างระบบการพัฒนาพนักงานมากกว่าแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือมีระบบงานที่ยืดหยุ่นเพียงพอให้พนักงานพัฒนาผลงานและพัฒนาตนเองได้ดี ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาเป้าหมายขององค์กรต่อไปได้</p>
<p>5. สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)</p> <p>5.1 ระบบการจ่ายที่เชื่อมโยงผลการประเมินที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถหลัก</p> <p>5.2 รูปแบบการจ่าย เช่น ใช้กับการปรับค่าจ้างการจ่ายค่าจ้างผันแปร/แบบจูงใจ ใช้ผูกกับการจ่ายหุ้น หรือการเลื่อนขั้นเป็นต้น</p> <p>- เชื่อมโยงผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>5. สร้างระบบการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)</p> <p>5.1 บริษัทยังไม่ได้ประยุกต์ใช้ แต่เห็นด้วยกับการนำมาใช้ในอนาคต</p> <p>5.2 ผู้บริหารของบริษัทเห็นด้วยในการประยุกต์ใช้กับการปรับค่าจ้าง และการเลื่อนขั้นเท่านั้น</p> <p>- ผู้บริหารทั้ง 4 คน ต้องการเห็นระบบการจ่าย</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบแนวทางการประยุกต์ใช้จากแนวคิดผู้บริหารกับแนวคิดทฤษฎี (ต่อ)

ขั้นตอนที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี	แนวทางที่ได้จากแนวคิดของผู้บริหาร
<p>ตั้งกล่าวกับระบบการบริหารค่าตอบแทน เพื่อเป็นการเสริมแรงให้พนักงานมีการพัฒนาผลงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง โดยระบบการบริหารค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม และนำไปสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก</p>	<p>ของบริษัทจ่ายให้กับพนักงานที่มีผลงานและพฤติกรรมในการทำงานที่ดีสูงกว่าคนอื่น ๆ โดยเห็นว่าแนวทางการเชื่อมโยงเรื่องดังกล่าวควรเป็นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดผลการประเมินที่มีทั้งผลงานและขีดความสามารถเป็นเกรดและเชื่อมโยงกับระบบการจ่าย ● เชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้าง เท่านั้น ● พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นจะนำเสนอให้มีการเลื่อนขั้น ● พนักงานที่มีผลการประเมินที่ดีเยี่ยมติดต่อกันจะนำเสนอเข้าโครงการผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent) <p>- ผู้บริหารทุกท่านไม่เห็นด้วยกับระบบการจ่ายแบบผันแปรหรือแบบจูงใจอื่นๆ อันเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่อาจไม่ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันเองมากนัก แต่อาจทำให้ขาดแรงจูงใจผู้ที่มีความสามารถสูงๆ ได้ จึงควรต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการจ่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ข้างหน้าต่อไป</p>

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการวางแผนแนวทางการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทน กับขั้นตอนและแนวทางที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าแนวทางการประยุกต์ใช้ของผู้บริหารของบริษัทมีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีค่อนข้างมาก เพียงแต่แนวทางในรายละเอียดในบางขั้นตอนยังไม่ครบถ้วนพอ อาจเป็นเพราะยังไม่ได้ประยุกต์ใช้จริง จึงยังไม่เห็นข้อมูลทั้งหมด แต่สิ่งหนึ่งที่น่าจะเป็นปัญหาในแนว

ทางการประยุกต์ใช้จริง คือการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรสู่เป้าหมายพนักงาน และเชื่อมโยงการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของพนักงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งระบบการบริหาค่าตอบแทน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันและกัน และเนื่องจากทางบริษัทได้ประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักของพนักงานเพื่อการพัฒนาและการสรรหาแล้ว ดังนั้นบริษัทจึงควรเร่งพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เหมาะสมกับบริษัทของตนเองให้เร็วที่สุด เพื่อความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

4.2 การสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีดความสามารถหลัก

จากการศึกษาแนวทางในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนทั้งจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท จะพบว่าสิ่งที่จำเป็นในการเชื่อมโยงขีดความสามารถหลัก การบริหารผลการปฏิบัติงาน กับระบบบริหารค่าตอบแทนคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้ทั้งด้านผลงาน (Output) และขีดความสามารถหลัก (Core Competency) จึงจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของระบบ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประยุกต์ใช้ทั้งด้านผลงานและขีดความสามารถหลักเป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ศึกษาได้หยิบยกแบบประเมินผลของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้างที่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก ค และได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างจากแบบเก่าและแบบใหม่ซึ่งเป็นแบบผสมผสานพร้อมทั้งข้อคิดเห็นของผู้ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต ดังนี้

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบแบบประเมินผลงานแบบเก่าและแบบผสมผสาน

แบบประเมินผลงาน แบบเก่า	แบบประเมินผลงาน แบบผสมผสาน
<p>ส่วนต้น</p> <p>1. รายละเอียดของผู้ถูกประเมิน</p>	<p>ส่วนต้น</p> <p>1. รายละเอียดของผู้ทำหน้าที่ผู้ถูกประเมิน</p> <p>2. รายละเอียดของผู้ทำหน้าที่ประเมิน</p> <p>3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล</p>
<p>ส่วนเนื้อหาการประเมิน</p> <p>แบ่งเป็น 3 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 0%</p> <p>1.1 ขอบเขตความรับผิดชอบโดยสรุป</p> <p>1.2 มาตรฐานงานตามตำแหน่ง</p> <p>1.3 คุณสมบัติพื้นฐานเฉพาะตำแหน่ง</p> <p>ส่วนที่ 2 70%</p> <p>ประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 การปฏิบัติงานหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปริมาณงาน ● คุณภาพงาน ● มนุษยสัมพันธ์ ● การให้ความร่วมมือ ● ความเชื่อถือความไว้วางใจ <p>2.2 ความสามารถในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความรู้เกี่ยวกับงาน ● ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ● ความรับผิดชอบ ● ความประพฤติ ปฏิบัติงานตามระเบียบ <p>2.3 ความสามารถในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ● ทักษะในการสื่อสาร ● ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ● จิตสำนึกต่อส่วนรวม 	<p>ส่วนเนื้อหาการประเมิน</p> <p>แบ่งเป็น 3 ส่วน</p> <p>ส่วนที่ 1 70%</p> <p>เป้าหมายผลงาน</p> <p>1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก (แสดงเฉพาะดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) เท่านั้น)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การจัดเก็บใบสมัครถูกต้องไม่ต่ำกว่า 98% ● ผู้สมัครผ่านเข้าขั้นตอนสุดท้ายไม่ต่ำกว่า 95% ● คัดเลือกคนได้ตามเวลากำหนดไม่ต่ำกว่า 45% <p>1.2 ด้านการว่าจ้างพนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เงินเดือนตามอัตราที่กำหนดไม่ต่ำกว่า 95% ● พนักงานปฏิเสธเริ่มงานไม่เกิน 5% <p>1.3 ด้านเอกสารและรายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำรายงานตามกำหนดไม่ต่ำกว่า 95% ● รายงานถูกต้องตามมาตรฐานไม่ต่ำกว่า 95% <p>ส่วนที่ 2 20%</p> <p>ชี้วัดความสามารถหลัก (Core Competency)</p> <p>2.1 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ</p> <p>2.2 การให้ความสำคัญกับลูกค้า</p> <p>2.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ส่วนที่ 3 10%</p> <p>การเข้าปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบแบบประเมินผลงานแบบเก่าและแบบผสมผสาน (ต่อ)

แบบประเมินผลงาน แบบเก่า	แบบประเมินผลงาน แบบผสมผสาน
<ul style="list-style-type: none"> กล้าแสดงออกซึ่งความคิด <p>ส่วนที่ 3 30%</p> <p>คะแนนความประพฤติ</p>	
<p>ส่วนท้าย</p> <ol style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมิน ความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน แผนการพัฒนาตนเอง การแจ้งผลการประเมิน 	<p>ส่วนท้าย</p> <ol style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมิน แผนการพัฒนา(ผู้ประเมินร่วมกับผู้ถูกประเมิน) <ol style="list-style-type: none"> จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา แผนพัฒนาตนเอง (IDP) การแจ้งผลการประเมิน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ศึกษานำเสนอเป็นแบบผสมผสานที่ใช้ทั้งเป้าหมายของผลงานและขีดความสามารถหลักเป็นประเด็นสำคัญในการประเมิน โดยแยกอธิบายรายละเอียดเป็นส่วนๆ ได้ดังนี้

ส่วนต้นของแบบประเมิน

ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ในแบบประเมินเพื่อสร้างความชัดเจนแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และเพื่อให้การประเมินผลมีประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาพนักงานและการวัดผลงาน ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานและผู้บังคับบัญชามีโอกาสพูดคุยเรื่องผลงาน เป้าหมาย ความคาดหวัง ความสำเร็จหรืออุปสรรคที่พบในรอบการประเมิน
2. เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานในเรื่องผลงาน และขีดความสามารถหลัก เพื่อให้พนักงานนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้นในอนาคต
3. เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานในอนาคตที่องค์กรคาดหวังจากตัวพนักงาน

ส่วนเนื้อหาการประเมิน

แบ่งเนื้อหาการประเมินออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่1 เป้าหมายของผลงาน (Output) เป็นการคัดเลือกเป้าหมายหลักที่สำคัญของตำแหน่งงานนี้ และเป็นเป้าหมายที่เชื่อมโยงและตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายองค์กร ตามหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนดัชนีชี้วัดหลักต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และมีความท้าทายพอสมควร

ส่วนที่2 ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หากมีจำนวนชิตความสามารถหลักไม่มากนักควรนำมาประเมินทั้งหมด แต่หากมีจำนวนมากเช่นเดียวกับกรณีศึกษานี้อาจต้องคัดเลือกชิตความสามารถหลักที่ถูกประเมินจำเป็นต้องพัฒนาและเป็นตัวสนับสนุนเป้าหมายผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และระดับของพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังที่นำมาระบุในแบบประเมินต้องสัมพันธ์กับระดับของผู้ถูกประเมินด้วยเช่นกัน

ส่วนที่3 การเข้าปฏิบัติงาน (Time Attendance) ในส่วนนี้ยังคงไว้จากแบบประเมินผลงานแบบเก่า ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่จำนวนชั่วโมงในการทำงานมีความสำคัญในการทำงานประจำตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

สัดส่วนของ เป้าหมายผลงาน : ชีตความสามารถหลัก : การเข้าปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาขอเสนอสัดส่วนของผลงาน ชีตความสามารถหลักและการเข้าปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้บริหารของบริษัท ตามระดับของพนักงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารกับความคิดเห็นของผู้ศึกษาเกี่ยวกับสัดส่วนผลงาน ต่อ ชีตความสามารถหลัก

ระดับพนักงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร		ความคิดเห็นของผู้ศึกษา	
	ช่วงแรกของการประยุกต์ใช้	ช่วงรักษาระบบ	ช่วงแรกของการประยุกต์ใช้	ช่วงรักษาระบบ
ผู้บริหารระดับสูง	80 : 20 : 0	100 : 0 : 0	80 : 20 : 0	100 : 0 : 0
ผู้บริหารระดับกลาง	60 : 40 : 0	70 : 30 : 0	70 : 30 : 0	70 : 30 : 0
ระดับปฏิบัติการ	70 : 30 : 0	100 : 0 : 0	70 : 20 : 10	70 : 20 : 10

หมายเหตุ : สัดส่วนแสดงลำดับดังนี้ ผลงาน:ชิตความสามารถหลัก:การเข้าทำงาน

ผู้ศึกษานำเสนอความคิดเห็นเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของผู้บริหาร ดังนี้
ผู้บริหารระดับสูง ผู้ศึกษามีความคิดเห็นตรงกับผู้บริหารของบริษัททั้งในช่วงแรกของการประยุกต์ใช้และช่วงรักษาระบบ คือ 80:20:0 และ 100:0:0 ตามลำดับ เนื่องจากเมื่อหมดช่วงหล่อหลอมวัฒนธรรมแล้ว ผู้บริหารระดับสูงต้องเน้นผลงานเป็นหลัก

ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารเห็นว่าช่วงแรกของการประยุกต์ใช้ ควรมีส่วนของขีดความสามารถสูงกว่าช่วงรักษาระบบ แต่ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีสัดส่วนเท่ากันเนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้ถ่ายทอดและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรปลูกฝังและต้องพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีจำนวนมาก จึงควรมีขีดความสามารถอย่างเสมอดันเสมอปลาย

ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อผ่านช่วงประยุกต์ใช้ไปแล้วพนักงานควรเน้นที่ผลงานตามที่มอบหมายเป็นหลัก จึงไม่ควรมีสัดส่วนของขีดความสามารถอีกต่อไป แต่ผู้ศึกษาเห็นว่าถึงแม้ระดับปฏิบัติการจะเน้นผลงานตามที่ได้รับมอบหมายก็จริง แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังควรต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีความประพฤติดี ปกครองง่าย และเนื่องจากพนักงานระดับนี้มีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง ดังนั้นการหล่อหลอมวัฒนธรรมและการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานที่ดีจึงมีความจำเป็นอยู่ตลอดเวลา และนอกจากนี้ผู้ศึกษายังเห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการต้องใช้เวลาหรือชั่วโมงในการทำงานที่บริษัทอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงควรมีสัดส่วนของการมาปฏิบัติงานอยู่ด้วยซึ่งสัดส่วนควรอยู่ที่ประมาณ 10%

มาตรฐานการประเมิน

การสร้างมาตรฐานการประเมินให้ผู้ประเมินมีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุดนั้น โดยนอกจากการใช้เป้าหมายของผลงานที่ระบุเป็นตัวเลขเป็นเป้าหมายอย่างชัดเจนและต้องมีการเก็บข้อมูลตามจริงแล้ว ผู้ศึกษาได้ระบุคำจำกัดความของระดับคะแนนไว้ชัดเจนว่าหมายถึงอย่างไร เช่น 3 คะแนน สำหรับการประเมินเป้าหมายของผลงาน หมายถึงทำได้สูงกว่าที่กำหนดหรือเกินความคาดหวัง ส่วนการประเมินขีดความสามารถหลัก 3 คะแนน หมายถึงสามารถแสดงผลงานและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามตัวชี้วัดพฤติกรรมที่กำหนดได้อย่างเด่นชัดทุกประการ อีกทั้งยังมีความสม่ำเสมอของการแสดงผลงานหรือพฤติกรรมดังกล่าวจนเป็นที่ประจักษ์ของบุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงาน เหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ศึกษากำหนดระดับคะแนนเพียง 3 ระดับ เพื่อให้เกิดความแตกต่างกันพอสมควรในแต่ละระดับคะแนนหรือเกรดที่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาการประเมินของกรณีศึกษาที่ผลการศึกษามากไม่มีความแตกต่างกันมากนัก อีกทั้งได้แก้ไขหัวข้อการประเมินให้มีความชัดเจนมีคำอธิบายให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันให้มากที่สุดเพื่อลดปัญหาการตีความและใช้ความรู้สึกของผู้ประเมินให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามแบบประเมินผลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดมาตรฐานที่ตรงกันได้ จึงต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้ทำหน้าที่ประเมินด้วยทั้งวิธีการประเมิน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การ

ตั้งเป้าหมายร่วมกัน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เป็นต้น

ส่วนท้ายของการประเมิน

ส่วนท้ายของการประเมินนี้ผู้ศึกษาเน้นในเรื่องการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเรื่องการพัฒนาทั้งการพัฒนาผลงานและขีดความสามารถของผู้ถูกประเมินแล้วยังเป็นการพัฒนาทักษะของผู้ประเมินในการพัฒนาลูกน้อง การให้คำแนะนำ การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมีส่วนให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกันวางแผนการพัฒนาจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม และร่วมกันวางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ของผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ระบุให้มีช่อง “ข้อเสนอแนะ” ไว้ในทุกหัวข้อของการประเมินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถูกประเมินในการนำไปพัฒนาผลงานและพัฒนาขีดความสามารถของตนเองตามหัวข้อการประเมินนั้นๆ ด้วย

4.3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน

ผู้ศึกษาได้สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 4 คนรวมทั้งจากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

4.3.1 ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาดังกล่าว มีการบริหารจัดการแบบครอบครัว จึงมีความเห็นอกเห็นใจกันค่อนข้างสูง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับค่าจ้างหรือผลตอบแทนอื่น ๆ มักให้ใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากนัก ไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันกันเองแต่ต้องการให้ช่วยเหลือกันมากกว่า รวมทั้งการปรับค่าจ้างมักมีเป้าหมายอยู่ในใจก่อนแล้ว ผลการปฏิบัติงานจึงลดความสำคัญลงไป ซึ่งพนักงานมีความคุ้นเคยกับระบบนี้สูง ดังนั้นหากนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์กับการบริหารค่าตอบแทนจะทำให้เกิดระบบให้คุณให้โทษที่ชัดเจนมากขึ้นอาจเกิดการไม่ยอมรับหรือการต่อต้านได้ และการบริหารจัดการแบบครอบครัวมักอยู่ในการควบคุมดูแลของบุคคลในครอบครัวเท่านั้น ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และไม่เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของพนักงานในเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการพัฒนาขีดความสามารถหรือการพัฒนาตนเองของพนักงานในระบบดังกล่าวได้ นอกจากนี้มีการศึกษาในต่างประเทศพบว่าบริษัทซึ่งมีนโยบายในการลดต้นทุนเป็นหลักมักทำให้การบริหารค่าตอบแทน

ที่อิงกับขีดความสามารถหลักไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งบริษัทที่เป็นกรณีศึกษานี้มีนโยบายหลักคือเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายและการลดต้นทุนเป็นหลักเช่นกัน

ดังนั้นหากบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้จริง จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ เช่น สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง เห็นประโยชน์ที่จะนำระบบใหม่นี้มาใช้ และให้การสนับสนุนระบบ พร้อมทั้งสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังเพื่อลดความกดดันและความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้บริษัทยังต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ ให้มากที่สุด เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของระบบเหล่านั้น ส่วนนโยบายการลดต้นทุนบริษัทสามารถบริหารจัดการให้ได้ตามเป้าหมายที่จำเป็นและคุ้มทุนได้ขึ้นกับการศึกษาปัญหาและวัตถุประสงค์นั้นๆ และอาจต้องปรับเปลี่ยนระบบการจัดการให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กรระยะยาวต่อไป

4.3.2 ปัญหาอุปสรรคเรื่องการสนับสนุนจากผู้นำ

จากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีภูมิจะพบว่าปัญหาอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการให้ความสำคัญและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการประยุกต์ใช้ เช่น ความมุ่งมั่น การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้องต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าผู้นำมีความมุ่งมั่นค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากการบริหารจัดการแบบครอบครัวซึ่งไม่สามารถตัดสินใจโดยลำพังได้ จึงอาจติดขัดในเรื่องปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ที่เห็นได้ชัดเจน คือ เวลา และงบประมาณ เพราะบริษัทมีนโยบายลดต้นทุนและควบคุมค่าใช้จ่ายและมุ่งเน้นการผลิตเพื่อให้บริษัทดำรงอยู่ได้จึงทำให้ใช้บุคลากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นหากประยุกต์ใช้ระบบดังกล่าวบริษัทจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสำคัญของปัญหาในเรื่องเหล่านี้ด้วย

4.3.3 ปัญหาอุปสรรคในเรื่องการขาดความเชื่อมั่นในระบบที่จะประยุกต์ใช้

จากการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดขีดความสามารถ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบดังกล่าว และการขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบต่างๆ อย่างชัดเจนพอ เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นระบบที่มีความสำคัญสูง และเป็นระบบต้นๆ ที่ต้องถูกพัฒนาก่อนที่จะเชื่อมโยงไปถึงระบบการพัฒนาศักยภาพ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น ดังนั้นหากขาดความรู้ความเข้าใจในส่วนนี้แล้วย่อมทำให้การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับระบบการบริหารค่าตอบแทนไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และปัญหาผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นย่อมทำให้พนักงานอื่นๆ พลอยขาดความเชื่อมั่นไปด้วย ดังนั้นการแก้ไขจึงควรสร้างความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในทุกๆ ระดับ ในกรณีศึกษานี้จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเฉพาะ

ทางและเป็นที่ยอมรับเป็นที่ปรึกษาหรือพัฒนาระบบ เพราะนอกจากต้องมีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้แล้ว ยังกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีอายุมากกว่า 25 ปี อีกด้วย นอกจากนี้วิธีการที่จะช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่นได้ดียิ่งขึ้นต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้ระบบต่าง ๆ ดังกล่าวให้มากที่สุด นอกจากนี้การนำระบบใด ๆ มาประยุกต์ใช้ย่อมต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเหมาะสมขึ้นตามกาลเวลา โดยเฉพาะระบบการวัด ดังนั้นเมื่อมีการปรับปรุงระบบควรให้ผู้ที่ใช้ระบบนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มากที่สุด

4.3.4 ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

ผลจากการสัมภาษณ์จะพบว่า การนำขีดความสามารถมาใช้ในบริษัทของกรณีศึกษาในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการสรรหานั้น วัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องปัญหาการลาออกจากงานสูง โดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถสูงและผู้ที่มีการประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 3 ปี ที่ขาดความก้าวหน้าหรือความท้าทายในงาน และพบว่า มีผู้บริหารเพียงท่านเดียวที่พูดถึงการใช้ผลการประเมินในการพัฒนาพนักงาน แสดงให้เห็นว่าบริษัทยังให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มากพอหรืออาจขาดความต่อเนื่อง การให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งวิธีที่สามารถทำได้ทันทีและตลอดเวลาคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานด้วยวิธีและขั้นตอนที่ถูกต้อง ย่อมเป็นการพัฒนาทั้งตัวพนักงานและเป็นการพัฒนาผู้บังคับบัญชาอีกด้วย หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ทักษะที่สูงขึ้นในการทำงานประจำวันของพนักงาน โดยมีระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวย มีความยืดหยุ่น จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรโดยไม่ต้องใช้งบประมาณในการพัฒนา ดังนั้นหากบริษัทไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและจริงจังเพียงพอ การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทนย่อมไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

5. ปัญหาเรื่องการสื่อสาร

นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาใช้การสื่อสารในการให้ข้อมูลในเรื่องนโยบาย หรือสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจน้อยมาก อาจเป็นเพราะการบริหารงานแบบครอบครัว หรือพนักงานระดับกลางและระดับบริหารส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการเช่นเภสัชกร นักวิทยาศาสตร์ จึงไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารและการสื่อสารเท่าที่ควร จากการสัมภาษณ์จะพบว่านโยบายการบริหารค่าตอบแทนซึ่งบริษัทดูว่าเป็นนโยบายเฉพาะไม่สามารถเปิดเผยได้ แต่จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย กลับพบว่าการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือการรับรู้ถึงรางวัลที่เขาจะได้รับ จะเป็นการช่วยให้นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีคำกล่าวว่า “วิธีการที่ให้สำคัญพอ ๆ กับให้เท่าไร” แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารต่อระบบการจ่ายโดยตรง อย่างไรก็ตามผู้บริหารทราบถึงปัญหาเรื่องการสื่อสารขององค์กรค่อนข้างดีจะเห็นได้ว่าการสื่อสารถูกกำหนดเป็นขีดความสามารถหลักของพนักงานทุกคนด้วย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารอื่นๆ ที่ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทั้งหมด 4 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และเอกสารทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และได้นำมาเปรียบเทียบวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งสามารถสรุปนำเสนอผลจากการศึกษา ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่ได้ ผู้ศึกษาได้สรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

5.1.1 แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร

บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่งซึ่งเป็นกรณีศึกษามีแนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร ดังนี้ บริษัทกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายองค์กร พร้อมทั้งกระจายเป้าหมายองค์กรสู่ระดับฝ่าย/หน่วยงานและระดับบุคคล สร้างระบบขีดความสามารถที่สนับสนุนกลยุทธ์และรองรับเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายระดับบุคคล หลังจากนั้นนำเป้าหมายระดับบุคคลและขีดความสามารถหลักมาเป็นหัวข้อหลักในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน สุดท้ายนำผลการประเมินที่ได้จากแบบดังกล่าวมาเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยบริษัทเห็นว่าควรใช้เชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้างประจำปีและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งแนวทางตามความคิดเห็นของผู้บริหารดังกล่าวมีความสอดคล้องกับขั้นตอนที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการศึกษาในครั้งนี้นี้พบว่าบริษัทต้องมีการพัฒนา สร้างความรู้ ความเข้าใจ และเตรียมการในอีกหลายๆ ระบบก่อนที่จะมีการนำขีดความสามารถหลักมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร เช่น การกระจายเป้าหมายองค์กรสู่เป้าหมาย รายบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดประเมินขีด ความสามารถหลัก ระบบการพัฒนาพนักงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.1.2 การสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีด ความสามารถหลัก

จากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆ พร้อมทั้งนำมา วิเคราะห์เนื้อหาเปรียบเทียบแนวคิด ทฤษฎีแล้ว จึงได้สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับระบบบริหาร ค่าตอบแทน โดยแบบประเมินผลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาใช้ พุดคุยเรื่องผลงาน เป้าหมาย ผลสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคใน 1 รอบการประเมิน และเพื่อพัฒนา พนักงานด้วยระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกัน วางแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) พร้อมทั้งแจ้งเป้าหมายในอนาคตให้ผู้ถูก ประเมินทราบ ส่วนเนื้อหาในการประเมินประกอบด้วยเป้าหมายผลงาน (Output) ขีดความ สามารถหลัก (Core Competency) และการมาปฏิบัติของพนักงาน (Time Attendance) โดย นำเสนอสัดส่วนของเป้าหมายผลงาน ต่อ ขีดความสามารถหลัก ต่อ การมาปฏิบัติงาน เป็น 70 : 20 : 10 ให้เหมาะสมตามระดับของผู้ถูกประเมินและธุรกิจของบริษัท และมีส่วนของการ สรุปผลการประเมินเพื่อนำไปใช้เชื่อมโยงกับระบบบริหารค่าตอบแทนต่อไป

5.1.3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการ บริหารค่าตอบแทนในองค์กรของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง

5.1.3.1 ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่อาจไม่เอื้อต่อการนำมา ประยุกต์ใช้เนื่องจากพนักงานมีความคุ้นเคยกับระบบบริหารงานแบบครอบครัวที่มีความเห็นอก เห็นใจกันสูง ไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันกันเอง และจากการบริหารงานแบบครอบครัวจึงไม่ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในนโยบาย หรือการพัฒนาระบบใดๆ มากนัก

5.1.3.2 ปัญหาอุปสรรคในเรื่องการสนับสนุนของผู้นำ เนื่องจากบริษัทมี นโยบายลดต้นทุนและควบคุมค่าใช้จ่ายซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการสนับสนุนเรื่องเวลาในการ ดำเนินการ งบประมาณ และอาจมีผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบอย่างจริงจังของผู้นำได้

5.1.3.3 ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริหารต่อระบบที่จะนำมา ประยุกต์ใช้ ซึ่งเกิดจากขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ดีพอ โดยเฉพาะระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการนำขีด ความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้

เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนระบบที่จะประยุกต์ใช้ต่อไป

5.1.3.4 ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพียงพอ พบว่าปัจจุบันบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรน้อย และไม่ได้กระทำอย่างจริงจังทั้งในเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ อาจทำให้การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับระบบการบริหารค่าตอบแทนไม่ประสบความสำเร็จได้

5.1.3.5 ปัญหาเรื่องการสื่อสาร พบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสื่อสารค่อนข้างน้อย ทำให้พนักงานไม่ทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย รวมถึงขาดความรู้ความเข้าใจในระบบต่างๆ ที่บริษัทได้นำมาใช้และอาจเป็นปัญหาในการให้ความร่วมมือในการประยุกต์ใช้จริงได้

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลของการศึกษาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จะมีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งผู้ศึกษาขอนำมาตั้งเป็นข้อสังเกตเพื่อการอภิปรายผลการศึกษาที่เกิดขึ้นดังนี้

5.2.1 แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในองค์กร

จากแนวทางการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง จะพบว่าผู้บริหารมีความเข้าใจในการวางแนวทางการประยุกต์ใช้ดีพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนแนวคิดและการศึกษาของ Lawler III, Edward E. (1999 : 250-252) ที่ระบุว่ามี 4 ขั้นตอนสำคัญในการประยุกต์ใช้

1. สร้างระบบที่ระบุทักษะ หรือขีดความสามารถหลัก และระบบการบริหารผลงาน และการวัดผลงาน รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน
2. สร้างระบบการฝึกอบรมและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึงและพัฒนาตนเอง
3. สร้างระบบการวัดประเมินขีดความสามารถที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
4. การออกแบบงานควรให้มีความยืดหยุ่น เช่นพนักงานมีโอกาสในการโยกย้ายกันในกลุ่มงานเดียวกัน หรือที่มอบหมายได้

จากแนวทางของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่งถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีความเข้าใจในการวางแนวทางได้ดี แต่จะพบว่าผู้บริหารยังขาดการมองความเชื่อมโยงของแต่ละระบบย่อยพอสมควรเช่นขีดความสามารถนั้นต้องสนับสนุนเป้าหมายของพนักงานรายบุคคล เป้าหมาย

รายบุคคลต้องตอบสนองเป้าหมายองค์กร ระบบการวัดประเมินขีดความสามารถต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นต้น และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจะพบว่าผู้บริหารแต่ละท่านพูดถึงวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กรน้อยมาก แสดงให้เห็นว่าอาจไม่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการกำหนด หรือองค์กรอาจไม่มีการสื่อสารเรื่องเหล่านี้มากนัก ซึ่ง Jacobsen, Jay & Holden, Jim ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management (1999) ว่าการบริหารและรักษาระดับการพัฒนาตนเองของพนักงานต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น เพื่อความสำเร็จในการใช้ขีดความสามารถหลักในการพัฒนาพนักงาน (Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 1999 : 315) นอกจากนี้หากบริษัทต้องการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนจริงๆ แล้ว บริษัทต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งก่อนที่จะประยุกต์ใช้คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทักษะคิด ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน ต่อนโยบายที่บริษัทกำลังจะดำเนินการ เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นยอมรับระบบการจ่ายที่เน้นผลงานและพฤติกรรมในการทำงานที่มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งมีผลการศึกษาของสวรรยา จำปาน้อย และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทักษะคิดของพนักงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการประยุกต์ใช้ขีดความสามารถหลักกับกิจกรรมทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดของผู้บริหารจะพบความกังวลในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวัดขีดความสามารถ หรือการนำผลงานและขีดความสามารถมาใช้ในการประเมินผล เนื่องจากเกรงว่าไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรืออาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน แสดงให้เห็นว่าบริษัทไม่ใช่วิธีเชิงรุก ด้วยการสื่อสารสร้างความเข้าใจหรือสร้างให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ โอกาสที่พนักงานจะได้พัฒนาตนเอง โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ การได้รับผลตอบแทนตามความสามารถของตนเองเพราะระบบการจ่ายที่อิงกับขีดความสามารถเป็นการให้ความสำคัญกับคนทำงาน (Lawler III, Edward E., 1999 : 41-43) และผลงานที่มีความชัดเจนมีทิศทางมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภูซั่ว จันทรมณี (2548 : บทคัดย่อ) ; อุดมวรรณ ศรีอนันต์ (2549 : บทคัดย่อ) และป้วย อวิโรธนานนท์ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการบริหารผลงานที่มีเป้าหมายการวัดชัดเจน มีการนำขีดความสามารถเชื่อมโยงกับการวัดและระบบการจ่าย นอกจากนี้การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีทั้งเป้าหมายผลงาน และขีดความสามารถด้วยนั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้ง่ายขึ้นในองค์กรที่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว และพนักงานจะมีความพึงพอใจหากเขาทราบเป้าหมายที่ชัดเจนล่วงหน้าและมีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2549 : 204) วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2550 : 140) สุวรรณ ปริญญาดา (2549 : 20-32) และผลการศึกษาของ สุวรรณ ปริญญาดา (2549 : บทคัดย่อ) บุญทิวา ฮิลเบิร์น (2549 : บทคัดย่อ)

ในเรื่องการเชื่อมโยงผลการประเมินกับระบบการบริหารค่าตอบแทนนั้นผู้บริหารเห็นด้วยในการเชื่อมโยงกับการปรับค่าจ้างประจำปีและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งอาจเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน แต่อาจไม่เพียงพอในการใช้เป็นแรงจูงใจที่ดีนักในการดึงดูดผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะการปรับค่าจ้างเป็นข้อดีในระยะยาวแต่การเชื่อมโยงกับโบนัสหรือค่าจ้างแบบจูงใจเป็นการเห็นผลในระยะสั้นและในทันทีซึ่งสอดคล้องกับความนิยมของคนรุ่นใหม่ ดังนั้นบริษัทอาจต้องศึกษาข้อมูลและประยุกต์ใช้ระบบการจ่ายอื่นๆ ที่สามารถจูงใจได้ดีและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ง่ายต่อไป

การสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่พนักงานและผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญสูง โดยเฉพาะควรเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร เพราะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกือบครึ่งหนึ่งของบริษัทเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางสูง และมีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูงจึงอาจเกิดการไม่ยอมรับได้ง่ายหากใช้บุคคลากรภายในบริษัทในการพัฒนาระบบใหม่ๆ เช่นนี้ ประกอบกับบุคคลากรภายในบริษัทอาจมีความรู้ ความชำนาญไม่เพียงพอในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทนเพราะอาจเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของบริษัทในระยะยาวได้ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมรักษ์ อังคาร(2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารค่าตอบแทนพื้นฐานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นข้อเสียเปรียบคือการขาดความรู้ ความชำนาญการของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารค่าตอบแทน

5.2.2 การสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงผลงานและขีดความสามารถหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจะเห็นว่ามีความปรารถนาที่ต้องการให้องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งจะพบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับค่าจ้างเพียงอย่างเดียว ไม่มีการนำผลไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงาน ประเด็นสำคัญในการประเมินไม่มีเป้าหมายของผลงาน ไม่มีขีดความสามารถหลัก มีเพียงหน้าที่งานที่เป็นไปตามใบพรรณาลักษณะงาน (Job Description) และการมาปฏิบัติงาน (Time Attendance) เท่านั้น หากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจนย่อมได้ผลที่ขาดความน่าเชื่อถือดังนั้นจึงไม่สามารถเชื่อมโยงผลงานอันแท้จริงของพนักงานกับระบบการบริหารค่าตอบแทนได้ และจะไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภูข้าว จันทรมณี (2548 : บทคัดย่อ) และ อุดมวรรณ ศรีอนันต์ (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ต้องต้องมีการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาขีดความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจึงประสงค์จะมีแบบประเมินผลงานที่สามารถวัดได้อย่างครอบคลุมทางด้านเป้าหมายผลงานที่มีตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และขีด

ความสามารถหลัก ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานที่มีเป้าหมายผลงาน (Output) ชัดเจน และขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ทั้งด้านการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและผลงาน และเพื่อปิดจุดอ่อนของแบบประเมินผลงานแบบเก่า มีความสอดคล้องตามหลักการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนได้ตรงตามผลงานมากที่สุด และทำให้เกิดการยอมรับจากพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุวรรณิ ปรียชาติ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานเห็นชอบในการวัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน แต่เห็นว่าควรกำหนดสัดส่วนของผลงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามระดับพนักงาน

ในเรื่องสัดส่วนเป้าหมายผลงานและขีดความสามารถตามแนวคิดของผู้บริหารของบริษัทจะพบว่าเป้าหมายธุรกิจยังมุ่งเน้นผลการดำเนินงานเป็นหลักสูงสุดสังเกตได้จากให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถหลักเพียงในระยะเวลาการนำมาประยุกต์ใช้เท่านั้น หลังจากนั้นยังคงใช้ขีดความสามารถหลักในระดับผู้บริหารระดับกลางเพียงกลุ่มเดียว นอกนั้นมุ่งเน้นผลงานเต็ม 100% จากแนวคิดดังกล่าวอาจทำให้การพัฒนาขีดความสามารถหลักของพนักงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และไม่สามารถพัฒนาพนักงานในระยะยาวได้ เพราะหากไม่มีแรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการของคนการพัฒนาพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปถึงแม้จะมีขีดความสามารถหลักเพื่อการพัฒนาที่สร้างโอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ตาม แต่สิ่งเหล่านี้อาจไกลตัวหรือโอกาสน้อยเกินไป

จากผลการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารต้องการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องที่สุด ซึ่งมีการศึกษาหลายชิ้นกล่าวถึงขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป เช่น ผลงานของ Mello, Jeffrey A. (2006 : 460) กล่าวถึงวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ง่ายๆ ดังนี้

1. การให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานต้องให้อย่างเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่องๆไป
2. การให้ผลสะท้อนกลับต้องมาจากการประเมินที่น่าเชื่อถือ มีคุณค่าเพียงพอ
3. การให้ผลสะท้อนกลับควรให้ในทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมนั้นๆ หรือผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด
4. การวัดประเมินผลงานต้องอยู่บนพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นเป้าหมายที่วัดได้
5. การให้ข้อมูลย้อนกลับรวมถึงการสื่อสารสองทางหรือการสนทนาระหว่างพนักงานและหัวหน้าในการวางเป้าหมายในอนาคตด้วย

5.2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง

5.2.3.1 ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารมีความระมัดระวังสูงมากในการนำระบบมาใช้หากกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยยอมเสียเวลาดีกว่าการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที อาจเป็นเพราะบริษัทมีอายุมากกว่า 25 ปี ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องความสัมพันธ์แบบครอบครัวมากกว่าผลงาน จึงเป็นการยากที่อาจจะทำการเปลี่ยนแปลง แต่หากองค์กรต้องการพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้และเป็นการพัฒนาองค์กรระยะยาวแล้ว องค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับระบบต่างๆ เหล่านั้น โดยมีผลศึกษาของ สวรรยา จำปาน้อย และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าการเตรียมความพร้อมที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ทักษะคน พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดคือการให้ข้อมูลความรู้ ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงาน และให้พนักงานมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและต่อตนเอง และองค์ประกอบที่สำคัญที่บริษัทสามารถสร้างให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้คือให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาทุกคนยังคงมี “ความมั่นคงในงาน” เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายด้วย

5.1.3.2 ปัญหาอุปสรรคในเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

กิจการขนาดกลางหรือองค์กรแบบครอบครัวย่อมต้องมุ่งเน้นผลประกอบการและใช้จ่ายเท่าที่จำเป็นดังนั้นการสนับสนุนขององค์กรหรือผู้นำในเรื่องงบประมาณอาจต้องอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมตามฐานะขององค์กร แต่การให้การสนับสนุนของผู้นำไม่เพียงแต่งบประมาณเท่านั้นที่สำคัญ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือเล่นบทบาทในการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นการลงทุนที่ไม่ต้องใช้งบประมาณเลย และการที่ผู้นำเล่นบทบาทเองแล้วย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เร็วขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลงานของ Dessler, Gary. (2005 : 412) ที่กล่าวว่าหากนำขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้กับการจ่ายในผู้บริหารเป็นอันดับแรกย่อมทำให้เกิดการยอมรับและเกิดการเปลี่ยนที่ดีขึ้น หรือจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริงของ The Limited, Inc. ที่นำขีดความสามารถหลักมาใช้กับระบบการบริหารค่าตอบแทนโดยเริ่มจากผู้บริหารจนเกิดผลสำเร็จแล้วจึงได้ขยายผลไปสู่ตำแหน่งรองๆ ลงไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ป่วย อวิโรชนานนท์ และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในความสำเร็จของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้

5.1.3.3 ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริหารต่อระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้

ปัญหาการขาดความเชื่อมั่นย่อมแก้ไขได้หากพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และได้มีส่วนร่วมในระบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งอยู่ในระดับจัดการของหัวหน้าและผู้บริหารระดับกลาง แต่การที่บริษัทอาจยังไม่เปิดกว้างในการบริหารจัดการในระดับนโยบาย อาจทำให้กลุ่มผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วมและขาดความเชื่อมั่นได้มากที่สุด ดังนั้นหากบริษัทต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานแล้ว ก็ควรพัฒนาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์แก่ผู้บริหารด้วยโดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ร่วมวางแผนนโยบายให้มากที่สุดที่จะสามารถทำได้ หรือใช้การสื่อสารด้านกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนการดำเนินการแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความเชื่อมั่นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนของ Jacobsen, Jay & Holden, Jim ใน Compensation Management (1999) ว่าการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และชัดเจนในวัตถุประสงค์เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ที่สำคัญ (Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 1999 : 315)

5.1.3.4 ขาดการให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพียงพอ

จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการจะพบว่ามีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างชัดเจน แต่การสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านอื่นๆ จะพบว่าเริ่มขาดความจริงจังในการพัฒนาและมองว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่านโยบายขององค์กรในการพัฒนาอาจมีชัดเจนแต่ขาดการนำไปปฏิบัติเช่นเดียวกับการตั้งเป้าหมายผลงานของระดับบริหารที่กรรมการผู้จัดการกล่าวว่ามีเป็นนโยบายอยู่แล้วแต่ขาดการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นบทบาทที่จะต้องสร้างให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่องและบทบาทนี้ควรระบุเป็นเป้าหมายผลงานในตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วย

5.1.3.5 ปัญหาเรื่องการสื่อสาร

บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยาซึ่งต้องมีการแยกห้องผลิตออกเป็นห้องเล็กๆ มากมาย และห้ามเดินออกจากห้องเนื่องจากต้องควบคุมอุณหภูมิ ฝุ่นในอากาศ เชื้อโรคต่างๆ มากมาย แม้แต่ในส่วนสำนักงานก็ตามมักไม่มีการเดินไปมาระหว่างห้องเพราะโดยส่วนใหญ่ต้องใช้ความสงบ สมาธิในการคิด วิเคราะห์ วิจัย ดังนั้นการสื่อสารจึงมีน้อยมากเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ส่วนใหญ่ใช้สื่อสารทางอีเมลล์ หรือเอกสาร ลักษณะดังกล่าวอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลข่าวสาร หรือสร้างความรู้ต่างๆ ได้มากนัก อย่างไรก็ตามบริษัทควรใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุดโดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง จากการสัมภาษณ์จะพบว่าผู้บริหารเห็นว่านโยบายบางเรื่องโดยเฉพาะการบริหาร

คำตอบแทนเป็นเรื่องลับเฉพาะซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ราชพฤกษ์ สุไชย (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่านโยบายการบริหารคำตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในระบบคำตอบแทนของพนักงาน โดยใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรแก่พนักงานเพื่อสร้างการยอมรับ และร่วมพัฒนาไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นหากบริษัทต้องการผลสำเร็จมากที่สุดควรต้องใช้ในการสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง ซึ่งเริ่มนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรและการสรรหาเท่านั้น ยังไม่ได้อยู่ในช่วงที่ประยุกต์ใช้กับการบริหารคำตอบแทน ทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นเพียงแนวความคิด หรือความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อเรื่องดังกล่าวเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีระยะเวลาในการศึกษา รวมทั้งวิธีการศึกษาที่เป็นข้อจำกัดของการศึกษาในครั้งนี้ด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

5.4.1.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการนำขีดความสามารถหลักมา

ประยุกต์ใช้กับการบริหารคำตอบแทนในองค์กรผู้ผลิตยาแห่งนี้ คือ

- 1) ความมุ่งมั่นของผู้นำ และองค์กร ในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารงาน
- 2) สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง
- 3) การรักษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับอย่างเข้มงวดเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ รักษา และพัฒนาระบบดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป
- 4) ใช้การสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง
- 5) จำเป็นที่จะต้องมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวเป็นผู้ให้ความรู้ และคำแนะนำ

5.4.1.2 ข้อพึงระวัง ในการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนในองค์กรนี้คือ

- 1) การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ สู่เป้าหมายองค์กร เป้าหมายฝ่าย/หน่วยงาน เป้าหมายรายบุคคล และดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) นั้นมีความสอดคล้องและสร้างมูลค่าจริงหรือไม่
- 2) การกำหนดขีดความสามารถหลักนั้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจริงหรือไม่ และมีความสอดคล้อง และสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์กรหรือไม่
- 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดทั้งเป้าหมายผลงาน และขีดความสามารถหลักนั้น วัดในส่วนที่มีความสำคัญจริง ๆ หรือไม่ และขีดความสามารถหลักนั้นสนับสนุนเป้าหมายผลงานหรือไม่
- 4) เมื่อนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับระบบบริหารค่าตอบแทนแล้ว รูปแบบค่าตอบแทนที่ใช้ นั้น สามารถสร้างแรงจูงใจได้จริงหรือไม่

5.4.1.3 สัดส่วนของเป้าหมายผลงาน ต่อ ขีดความสามารถ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง ที่พบว่าใช้ขีดความสามารถหลักในช่วงประยุกต์ใช้เท่านั้นหลังจากนั้นมีเพียงในผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นจุดเด่นในเรื่องการมุ่งเน้นผลงานหรือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Pay) อย่างชัดเจน และเป็นการสร้างการเติบโตให้กับองค์กรซึ่งผลตอบแทนเหล่านั้นย่อมย้อนกลับมาหาพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันหากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมหรือการพัฒนาพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและเป็นการพัฒนาและหวังผลในระยะยาวแล้ว สัดส่วนดังกล่าวยังไม่เหมาะสมนักซึ่งขึ้นกับการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

5.4.1.4 ระบบพัฒนาบุคลากร บริษัทสามารถสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองให้แก่พนักงานได้เองโดยแทบไม่ได้ใช้งบประมาณเท่าใดนัก เช่น ระบบผู้สอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง ระบบการโยกย้ายงาน หรือเปลี่ยนงานกันทำ การทำหน้าที่แทน การนำเสนองาน การเป็นวิทยากรทั้งภายในหรือภายนอก การทำงานโครงการ การเข้าร่วมกิจกรรม หรือการศึกษาดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนเองต่อไป ซึ่งยังมีระบบต่างๆ อีกมากมาย โดยวิธีการเหล่านี้ช่วยลดงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรได้อย่างมาก

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรศึกษาองค์กรที่อยู่ในช่วงกำลังนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทน หรือองค์กรที่ใช้ขีดความสามารถหลักกับการบริหารค่าตอบแทนแล้ว เพื่อจะได้แนวทางในการปฏิบัติจริง และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรที่จะนำไปเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติต่อไป

5.4.2.2 หากมีเวลาในการศึกษามากพอควรศึกษาบริษัทหลายๆ บริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน หรือกลุ่มบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อจะได้ทราบแนวความคิดที่มีความหลากหลายมากขึ้นต่อการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้กับการบริหารค่าตอบแทนในเมืองไทย ณ ขณะนั้นๆ

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ชูพิทักษ์ณาเวช. 2547. การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาบริษัทโทรคมนาคมในประเทศไทย. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. การบริหารค่าตอบแทน **Compensation Management**. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World.
- จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เต๋า (2000)
- ฉานิสสา แซ่โจ้ว. 2546. การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักในงาน : กรณีศึกษาตำแหน่งช่างเทคนิค บริษัท เอ็นแอส อิเล็กทรอนิกส์ กรุงเทพ (1993) จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทัศนัย อาภาพาส และคณะ. 2547. การบริหารค่าตอบแทนและการบริหารผลงาน : กรณีศึกษาบริษัท ไดอะก๊าส จำกัด. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ **Human Resource Management**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง.
- ธีรนุช หริ่มเจริญ และประจักษ์ ทรัพย์อุดม. 2548. การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงานวิศวกรไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นำดี แซ่โต๊ะ. 2549. การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- บุญทิวา อิลเบิร์น. 2549. การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล : กรณีศึกษาบริษัทข้าม

- ชาติด้านสารเคมีในกระบวนการผลิตและบำบัดน้ำแห่งหนึ่ง. ภาคนิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทยญี่ปุ่น)
- ปรางชดา สุขพันธ์พานิช. 2545. ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์กรธุรกิจ. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปวย อวิโรชนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน. 2547. การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการ
นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ดี
ดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยสุดา ขัติยะวรา. 2545. การกำหนดขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
งานด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ : กรณีศึกษานาคาร์พาคณิตย์ไทย. ภาค
นิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency
ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ภูขาว จันทรมณี. 2548. บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของ
องค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทผลิต
ภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ราชพฤกษ์ สู้ไชย. 2549. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของ
พนักงานฝ่ายระบบสื่อสาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. 2550. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy). กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- สมรักษ์ อังคาร. 2549. การบริหารค่าตอบแทนพื้นฐานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

- ย่อมของไทย กรณีศึกษา บริษัท สหพันธ์ อิเลคทริค จำกัด. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวรรณยา จำปาน้อย และคณะ. 2546. การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการนำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษา บริษัท ป.ต.ท. จำกัด(มหาชน). ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด Human Resource Management : Principle and Concept. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเทรค ประเทศไทย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สุดา ตรีศิริกุล. 2549. องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในหน่วยงานเอกชนอย่างไร. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนิสา พรหมวรุณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล. 2547. การสัมภาษณ์โดยยึดหลักขีดความสามารถสำหรับบริษัทไทยเบเวอร์เรจแคน จำกัด. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวรรณณี ปรียธาดา. 2549. การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสินแพทย์. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อังคณา เฉลิมชัยกิจ. 2549. การศึกษาแนวทางการสร้างขีดความสามารถหลักของ 10 องค์การชั้นนำในประเทศไทยปี 2548 (จากผลการสำรวจเดอะเนชั่น). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาร์มสตรอง ไมเคิล. 2549. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ แปลจาก Strategic Human Resource Management โดย ออร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ : ธรรมกลการพิมพ์
- อุดมวรรณ ศรีอนันต์. 2549. ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานภายใต้ระบบการ

ประเมินผลโดยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง.
ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- Baldwin, David A. 2003. **The Library Compensation Handbook(electronic resource) : a Guide for Administrators Librarians and Staff.** Colorado : Westport conn : Libraties Unlimited
- Becker, Brian E. & et al. 2001. **The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance.** Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 1999. **The Compensation Handbook : A State-of-The-Art Guide to Compensation Strategy and Design.** 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- _____. 2004. **The Talent Management Management Handbook.** New York : McGraw-Hill.
- Cardy, Robert L. 2004. **Performance Management : Concepts, Skills, and Exercises.** New York : M.E. Shape, Inc.
- Certo, Samual C. 2003. **Modern Management.** 9th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Dessler, Gary. 2005. **Human Resource Management.** 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Dubois, David D. et at., 2004. **Competency-based HRM.** Washington : Davies Black Public.
- Green, Paul C. 1999. **Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Hellriegel, Don. & et al. 2004. **Management : International Student Edition.** 10th ed. Singapore : South-Western.
- Henderson, Richard I. 2006. **Compensation Management in a Knowledge-Based World.** 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Heneman, Robert L. 2000. **Business-Driven Compensation Policies : Integrating Compensation Systems With Corporate Strategies.** New York : Amacom.
- _____. 2002. **Strategic Reward Management : Design, Implementation, and Evaluation.** Connecticut : Information Age Publishing.
- Kessler, Robin. 2006. **Competency-Based Interviews : Master the Tough New Interview**

- Style and Give Them the Answers That Will Win You the Job.** New Jersey :
Book-mart Press.
- Lawler III, Edward E. 1999. **Rewarding Excellence : Pay Strategies for the New Economy.**
San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard. 1999. **The Art and Science of Competency
Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations.** San Francisco :
Jossey-Bass Publishers.
- Martocchio, Joseph J. 2004. **Strategic Compensation : A Human Resource Management
Approach.** 3rd ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Mello, Jeffrey A. 2006. **Strategic Human Resource Management.** 2nd ed. Ohio : South-Western.
- Milkovich & Newman. 2005. **Compensation.** 8th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Mohman, A. & et al. 1990. **Designing Performance Appraisal System : Aligning appraisal
and organizational Realities.** California : Jossey-Bass.
- Perry, James L. & Kraemer, Kenneth L. 1983. **Public Management : Public and Perspective.**
California : Mayfield Public Co.,
- Rothwell, William J. & et al. 2004. **Competency-Based Human Resource Management.**
California : Davies-Black Publishing.
- Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M. 1993. **Competence at Work : Models for
Superior Performance.** New York : John Wiley & Son, Inc.
- Stuart-Kotze, Robin. 2006. **Performance : The Secrets of Successful Behavior.** London :
Person Education Limited.