

บทความวิจัย

ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบ สมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทเรียนด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับอำนวยการ และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยมีหน้าที่เป็นเสมือนโค้ชที่คอยชี้แนะแนวทางให้กับทีมที่รับผิดชอบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การติดตาม การอภิปรายประเด็น และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสกัดองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน การเน้นย้ำความเข้าใจในประเด็นสำคัญในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกลับด้าน รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารและผู้อำนวยการในการกำหนดทิศทางของการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างสมรรถนะหลักที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน นอกจากนี้ แนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะเกิดจากการมีส่วนร่วมของระดับอำนวยการที่สะท้อนความคิดในการออกแบบกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักผ่านการกระตุ้น การเสริมพลัง และการตั้งประเด็นคำถามจากผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สามารถดำเนินกิจกรรมจนนำไปสู่โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้วิจัยในขั้นตอนนี้ คือ การให้คำแนะนำและเชื่อมโยงความคิดเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามตัวแบบสมรรถนะหลัก

คำสำคัญ : สมรรถนะ ตัวแบบสมรรถนะหลัก การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ถอดบทเรียน

Lessons Learned for Action Learning Research :

A Case Study of Core Competency Model

Development in the Comptroller General's Department

Assistant Professor Sunisa Chorkaew (Ph.D.)
Faculty of Political Science, Thammasat University

Abstract

This paper aims to analyze the lessons learned from the action learning for developing the core competency model of the Comptroller General's Department (CGD). The samples consist of the executives, the middle-management officials and all operational officials in CGD. The researcher acted as a coach who guided the team responsible for the development of CDG's core competency system by using a participation process, follow-up, issue discussion, and workshop in order to extract the essence of competency that was most relevant to the department. The results show that the understanding of the working group, the emphasis of key issues in core competency development, the flipped learning between the researcher and the working group, the role of the executive and the middle-management officials in determining the direction of the core competency model influence the design of the core competency framework that is more appropriate with the context of the department. Moreover, the model for promoting the use of competency models is based on participation of the middle-management officials. Along the participatory process, the researcher set questions to encourage the middle-management officials to think, reflect and design activities and projects to enhance core competency development. In addition, after receiving the idea from the officials, the important roles of the researcher was to provide additional guidance and connect the idea from the officials for behavioral enhancement based on the CGD's core competency.

Keywords : Competency, Core Competency Model, Action Learning, Lessons Learned

บทนำ

ภาครัฐในหลายประเทศได้ริเริ่มในการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (Osborne and Gaebler, 1992) และแนวคิดการบริการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Service) (Denhardt, R and Denhardt, 2002) มาปรับใช้ ส่งผลให้ภาครัฐในหลายประเทศมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานให้สามารถดำเนินการได้เฉกเช่นภาคเอกชน ทั้งนี้ หนึ่งในประเด็นที่ภาครัฐให้ความสำคัญ คือ การตระหนักถึงสมรรถนะกำลังคนของรัฐ ซึ่งมีฐานคติมาจาก “ความสำเร็จขององค์การเกิดจากสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะขององค์การเกิดจากสมรรถนะของคน” จากความสำคัญดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) นำเอาแนวคิดและตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) มาปรับใช้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Hay Group จัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional/Job Competency) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ข้าราชการพลเรือนพึงมี (Office of the Civil Service Commission, 2005) อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) ซึ่งส่วนราชการภาครัฐของไทยได้นำเอาระบบสมรรถนะดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย แต่ยังคงมีอีกหลายส่วนราชการที่ยังคงอยู่ในระหว่างการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดของกระทรวงการคลัง ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการคลังภาครัฐ ตลอดจนให้คำปรึกษา เสนอแนะ การให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการทางการเงิน การคลัง การบัญชี การพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายในแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ การปฏิบัติงานแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ

(The Comptroller General's Department, 2016) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความพยายามในการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานของตน ภายใต้การขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง

อย่างไรก็ตาม ในความท้าทายต่อภารกิจสำคัญในการปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางได้เกิดประเด็นคำถามที่ว่า “สมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. มีความเหมาะสมกับทิศทาง พันธกิจ และการดำเนินงานของกรมบัญชีกลางหรือไม่” เนื่องจากมีประเด็นท้าทายที่สำคัญ 3 ประการ เกี่ยวกับการนำสมรรถนะหลักตัวแบบมาปรับใช้ภายใต้หลักการสำคัญ นั่นคือ ประการแรก สมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางหรือหน่วยงานนั้นๆ จะต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ ประการที่สอง โดยแท้จริงแล้วนั้นในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลัก จำต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่นั้นขึ้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลักจนไปถึงการนำสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีพันธะผูกพัน (Commitment) ในการนำเอาตัวแบบสมรรถนะไปปรับใช้ และประการสุดท้าย ตั้งแต่มีการนำเอาตัวแบบสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนมาใช้ในกรมบัญชีกลางก็ยังมีได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของกรมซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากเมื่อ 15 ปีที่แล้ว นับตั้งแต่มีการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้ในส่วนราชการ

หากพิจารณาถึงหลักการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางในข้างต้นนั้น การทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รู้จักเรียนรู้กระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักด้วยการสะท้อนความคิดเห็นด้วยตนเองในฐานะ “ผู้ที่รู้ถึงแก่นแท้ของปัญหาที่ดีที่สุด” วิธีการวิจัยตามแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันที่เรียกว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning หรือที่เรียกโดยย่อว่า AL) จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหาตลอดจนการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านการทำงาน

ร่วมกันภายในทีม โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบตัวแบบสมรรถนะและสามารถสังเกตการณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะอย่างใกล้ชิด ทำให้ได้มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อกรมบัญชีกลางและหน่วยงานอื่นที่มีความสนใจในการนำเอาผลการถอดบทเรียนนี้ไปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการประยุกต์ใช้แก่องค์กรของตนในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อถอดบทเรียนกระบวนการในการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดและตัวแบบสมรรถนะทั้งในต่างประเทศและการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย โดยขอนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรและการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรโดยเน้นที่ตัวแบบที่ใช้ในระดับองค์กร โดยเป็นผลงานของนักวิชาการฝั่งอเมริกันเนื่องจากมุมมองของนักวิชาการกลุ่มนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับกรณีศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ที่เน้นการศึกษาการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนี้

(1) ตัวแบบสมรรถนะของจอห์น ฟรานากาน (Flanagan, 1954) เป็นตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากการ

ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา (United States Air Force) ในช่วงปี ค.ศ. 1941-1946 โดยได้มุ่งประเด็นศึกษาไปยังผลการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวของนักบินในเรื่อง “ความล้มเหลวในการเรียนรู้วิธีการบิน” “เหตุผลของความล้มเหลวในภารกิจที่ระเบิด” “ปัญหาด้านภาวะผู้นำในกองทัพอากาศ” “ภาวะสับสนขณะทำการบิน” เป็นต้น โดยจากผลการศึกษาของฟรานากานได้นำไปสู่ข้อสรุปที่อธิบายขั้นตอนพื้นฐานในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะว่าควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานที่ควรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติสำคัญขั้นพื้นฐาน (Critical Requirements) สำหรับตำแหน่งงาน วิกฤติหรือตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ

(2) ตัวแบบสมรรถนะของเดวิด แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) งานวิจัยของเดวิด แมคเคลแลนด์ (McClelland) ในบทความวิจัยเรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ผลศึกษาพบว่า การทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Tests) แบบเดิมที่เคยปฏิบัติกันไม่สามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้เสมอไป หากแต่สมรรถนะหรือพฤติกรรมพื้นฐานต่างหากที่เป็นตัวขับเคลื่อนและส่งมอบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด์ไม่ได้ปฏิเสธว่าสติปัญญาเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน หากแต่อธิบายเพิ่มเติมว่าสติปัญญามีความสำคัญในฐานะสมรรถนะพื้นฐาน (Thresholds Competencies) ซึ่งไม่สามารถจำแนกผลงานที่โดดเด่นกับผลงานในระดับทั่วไปได้ หากแต่สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แยกความแตกต่างได้ (Differentiating Competencies) จะเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้เกิดผลงานโดดเด่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

บริษัท McBer (โดยการก่อตั้งของแมคเคลแลนด์และคณะ) และสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา (American Management Association หรือ AMA) ได้ใช้ตัววัดสมรรถนะในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยใช้ระยะเวลาศึกษาวิจัยมากกว่า 5 ปี จากการสัมภาษณ์และสังเกตกลุ่มพนักงานในระดับผู้จัดการ

(Line Manager) จำนวนกว่า 2,000 คน พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จึงนำไปสู่ข้อสรุปของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา (AMA) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วยความรู้ทั่วไป (Generic Knowledge) แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ (Self - Image) บทบาททางสังคม (Social Role) ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

(3) **ตัวแบบของ แพทริเซีย แมคลาแกน (McLagan, 1980)** เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากงานของแมคคลีแลนด์ โดยความร่วมมือระหว่าง McBer - AMA โดยแมคลาแกนสนใจศึกษาการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ โดยในตัวแบบของแมคลาแกนอธิบายว่า การนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้จะต้องพิจารณาตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบูรณาการระบบการทำงาน (Integrating) และการปรับปรุงการทำงาน (Improving) และสามารถนำไปใช้ได้ในทุกๆ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(4) **ตัวแบบสมรรถนะของ ริชาร์ด โบยาทซิส (Boyatzis, 1982)** ในหนังสือเรื่อง Competent Manager: A Model for Effective Performance ได้เชื่อมโยงตัวแบบสมรรถนะกับการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ จุดเด่นในตัวแบบของโบยาทซิส คือ การให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน (Line Manager) และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้การระบุสมรรถนะมีความชัดเจน

(5) **ตัวแบบสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993)** ซึ่งได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) โดยเน้นย้ำว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะยังไม่ใช่สมรรถนะ จนกว่าจะนำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงได้ ในโมเดลของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการระบุคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristics) ของบุคคลในตัวแบบสมรรถนะ

ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวอธิบายในหัวข้อก่อนหน้านี้ว่าในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ ได้อธิบายองค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งซึ่งมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนาคือองค์ประกอบที่อยู่บนภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ ความรู้และทักษะ และส่วนที่ยากต่อการพัฒนาคือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ บทบาททางสังคม อัตลักษณ์ส่วนบุคคล นิสัย และแรงขับ

(6) **ตัวแบบสมรรถนะของ พรฮาลาดและฮามเอล (Pralhad and Hamel, 1990)** เน้นการพัฒนาที่อิงหลักการในการสร้างความแข็งแกร่งเชิงกลยุทธ์ขององค์การท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยสมรรถนะหลักนั้นสามารถแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการประสานทักษะทางด้านการผลิตเข้ากับวิธีการทำงานและกระแสของเทคโนโลยี

(7) **ตัวแบบสมรรถนะของ เดวิด อุลริช (Ulrich, 1997)** นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายว่า องค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จและการรับรู้โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ขีดความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) ในการอธิบายสิ่งที่องค์การสามารถจะทำได้ และวิธีการที่องค์การต้องปฏิบัติ ขีดความสามารถนี้คือ ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ความชำนาญ (Expertise) ที่มีในองค์การ ตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้พัฒนาองค์การให้มีความสามารถและเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยในทางปฏิบัติแล้วขีดความสามารถขององค์การถือเป็นปัจจัยที่สร้างความแข็งแกร่งและมีอิทธิพลต่อพนักงานในการสร้างสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ด้วยเหตุนี้ จึงช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเชิงกลยุทธ์และกลุ่มผู้รับบริการ (Customers) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. การกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย

ในการทบทวนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย พบว่า แนวคิดหลักที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ใช้อ้างอิงเพื่อการกำหนดสมรรถนะคือ แนวคิดของเดวิด แมคเคลลีแลนด์ (McClelland) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ระบุและให้เหตุผลในการอ้างอิงว่า

“แม้ว่าแนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามแนวคิดของนักคิด ที่ปรึกษา แต่ละท่าน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จะมีความแตกต่างหลากหลาย แต่แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จะใช้นั้นจะอ้างอิงจากทฤษฎีของศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลลีแลนด์ (Dr.David C. McClelland) จากบทความ “Testing for Competence rather than Intelligence” (American Psychologist 28, 1-14) ซึ่งให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบางกลุ่ม/บางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านั้นได้แสดงคุณลักษณะดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (Office of the Civil Service Commission, 2010: 1)”

ส่วนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนว่าสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเฮย์กรุป (Hay Group) ทำการศึกษาตัวแบบสมรรถนะและมีการกำหนดสมรรถนะไว้ 2 ประเภท ด้วยกัน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะจะเริ่มต้นจากการหาผลงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบผลงาน และดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยการค้นหาพฤติกรรมที่ควรพัฒนาเป็นสมรรถนะ หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาตัวแบบด้วยวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อยส่วนแนวทางในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะในส่วนราชการ สามารถดำเนินการได้ตามคู่มือ

กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง โดยสามารถปรับคำนิยามและตัวชี้วัดพฤติกรรมให้สอดคล้องกับส่วนราชการได้ และสามารถเพิ่มเติมสมรรถนะหลักที่สอดคล้องได้ตามความเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะหลักของนักวิชาการในต่างประเทศและการทบทวนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักของข้าราชการไทยพบว่าแต่ละแนวคิดมีจุดเน้นที่แตกต่างกันตั้งแต่แนวคิดที่เน้นย้ำถึงคุณลักษณะของสมรรถนะหลักที่ควรจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานที่ควรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติสำคัญขั้นพื้นฐาน (แนวคิดของจอห์น ฟรานากาน) ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนาคือองค์ประกอบที่อยู่บนภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ ความรู้และทักษะ และส่วนที่ยากต่อการพัฒนาคือส่วนที่อยู่ใต้อภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ บทบาททางสังคม อัตลักษณ์ส่วนบุคคล นิสัย และแรงขับ (แนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์) ทั้งยังต้องจำแนกพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงานโดดเด่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (แนวคิดของแมคเคลลีแลนด์) ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเชิงกลยุทธ์และกลุ่มผู้รับบริการที่มีการเปลี่ยนแปลง (แนวคิดของอูลริช) อีกทั้ง สมรรถนะหลักนั้นยังสามารถแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการประสานทักษะทางด้านการผลิตเข้ากับวิธีการทำงานและกระแสของเทคโนโลยี (แนวคิดของพราฮาสดและฮาเมล)

นอกจากนี้ เมื่อการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้นั้นก็ควรนำไปใช้ได้ในทุกๆ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แนวคิดของแมคเคลลีแลนด์) ควรเชื่อมโยงตัวแบบสมรรถนะกับการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะคือ การให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้การระบุสมรรถนะมีความชัดเจน (แนวคิดของโอบายทซึส) ซึ่งหากพิจารณาเปรียบเทียบกับการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

ของไทยจะพบว่า แนวคิดที่ถูกอ้างอิงเพื่อการปรับใช้คือแนวคิดของแมคคลีแลนด โดยวิธีการได้มาซึ่งสมรรถนะหลักนั้นมาจากการถอดรหัสเชิงพฤติกรรมจากผู้ที่มีผลงานโดดเด่น รวมทั้งการอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ด้วยวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับส่วนราชการ แต่อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยส่วนราชการมีขนาดใหญ่และมีความแตกต่างทางบริบทและพันธกิจจึงทำให้เกิดคำถามต่อตัวแบบสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบสมรรถนะหลักซึ่งใช้กับส่วนราชการระดับกรมว่าช่วยส่งเสริมให้เกิดผลงานที่โดดเด่นเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตน สนับสนุนให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานหรือไม่ หากพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ จากผลการวิจัยของศาสตราจารย์ ดร.นิสดารค์ เวชยานนท์ (Wedchayanon, 2007) สะท้อนว่าตัวแบบสมรรถนะที่พัฒนามาในระบบราชการนี้ยังมีความสอดคล้องตรงตามความต้องการของบุคลากรในระดับปานกลางและยังมีการระบุพฤติกรรมที่มีความทับซ้อนกันอยู่ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ การให้ส่วนราชการต้องเรียนรู้ร่วมกันกับที่ปรึกษาที่จะมาช่วยพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ ดังข้อความต่อไปนี้

“ข้อสังเกตประการหนึ่งที่ได้จากการศึกษาเรื่องนี้คือสมรรถนะที่ระบบราชการทำนั้นส่วนใหญ่ใช้การจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ภาคเอกชนแต่เดิมเริ่มต้นก็ใช้แบบนี้ แต่พอนำเอาไปใช้ในองค์กร พบปัญหาว่าไม่เหมาะสมกับองค์กร และไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย ดังนั้น จึงควรที่จะผสมผสานกัน โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรราชการต้องไปเรียนรู้และประอบการทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาด้วย (Wedchayanon, 2007: 149)

จากผลสะท้อนในข้างต้นเน้นย้ำให้เห็นว่าการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างส่วนราชการและที่ปรึกษาหรือผู้ชี้แนะแนวทางจากภายนอกนั้นเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าที่ปรึกษาจะมีองค์ความรู้ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ แต่ผู้ที่เข้าใจบริบทของหน่วยงานและต้องขับเคลื่อนการนำเอาตัวแบบสมรรถนะไปใช้ก็คือบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น การวิจัย การศึกษาพัฒนาตัวแบบสมรรถนะในรูปแบบที่เคยทำมาอาจจะไม่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนตัวแบบ จึงต้องอาศัยวิธีการวิจัย วิธีการพัฒนาตัวแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่เรียกว่าวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

วิธีดำเนินการศึกษา

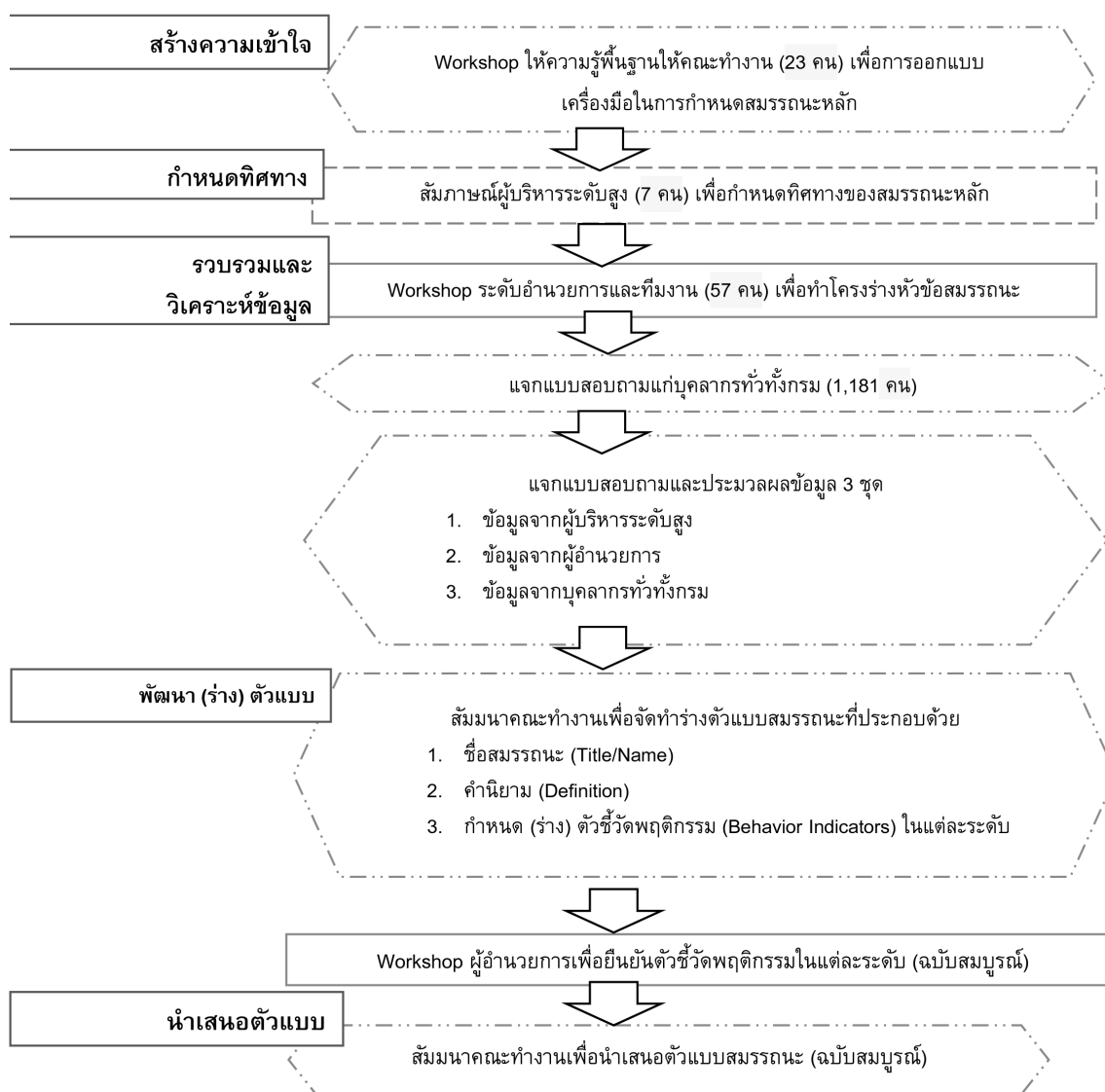
ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก จากนั้นจึงวางรูปแบบตามวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning หรือ AL) ซึ่งเป็นแนวคิดและกระบวนการที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่ชื่อ Michael J. Marquardt (Marquardt, 1999) สาระสำคัญของแนวคิดนี้ เริ่มต้นจากทีมงานร่วมกันระบุสภาพปัญหา ด้วยการพูดคุยเพื่อหาทางออกต่อปัญหาหรือพัฒนาระบบร่วมกัน จากนั้นจะต้องร่วมกันหาแนวทางในการนำไปปฏิบัติร่วมกัน และระหว่างที่นำแนวทางต่างๆ ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา จะต้องมีการรับฟังเสียงสะท้อนระหว่างทีมงาน จนกระทั่งมีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้น Marquardt จึงได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการนำ AL มาใช้ในองค์กรจึงไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบให้กับองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กรด้วย

ตามหลักการแล้ว ผู้วิจัยต้องทำหน้าที่เสมือนหัวหน้าทีมในการกระตุ้นให้ทีมงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา

หรือพัฒนาระบบให้กับองค์กร ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการคำถามและการสะท้อนกลับ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้กับทีมงานด้วยการให้ข้อมูลตามแนวทางหรือหลักการทางวิชาการและเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงบนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อร่วมกันวางแนวทางในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การนำแนวทางและวิธีการต่างๆ ไปลงมือปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผลเมื่อโครงการเสร็จสิ้น

ในระหว่างกระบวนการวิจัยตามแนวทาง AL เครื่องมือวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย วิธีการสัมภาษณ์เพื่อสกัดพฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Behavioral Event Interview หรือเรียกโดยย่อว่า BEI วิธีการนี้เป็นวิธีการกำหนดสมรรถนะของ McClelland) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) รวมทั้งการบันทึกเหตุการณ์สำคัญในการประชุมกับทีมงานของกรมบัญชีกลาง (วิธีการนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ AL) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัยไว้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกรมบัญชีกลาง



จากขั้นตอนในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินการไว้ดังนี้

ขอบเขตในด้านเนื้อหา การวิจัยครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ซึ่งขอบเขตด้านเนื้อหาในงานวิจัยฉบับนี้ มุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และการถอดบทเรียนจากการนำเอาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (AL) มาใช้เป็นวิธีการในการศึกษาและแก้ไขปัญหาในองค์การ

ขอบเขตในด้านกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสองส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนแรก ทีมหลักหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งในที่นี้รวมผู้วิจัยในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงานด้วย กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกนี้จึงได้แก่คณะทำงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักงานพัฒนาระบบราชการรวมจำนวน 23 คน ทั้งนี้ ตามวิธีการ AL ผู้วิจัยจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหลักที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

ส่วนที่สอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้ โดยอ้างอิงจากระบบและคู่มือของสำนักงาน ก.พ. ดังนั้น เกณฑ์การเลือกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. (Office of the Civil Service Commission, 2010) ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับบริบทของกรมบัญชีกลาง โดยอาศัยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับนโยบายคือระดับผู้บริหารของกรมบัญชีกลาง โดยคณะทำงานได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในระดับอธิบดี รองอธิบดี และที่ปรึกษา รวมจำนวน 7 คน กลุ่มผู้อำนวยการ ข้าราชการระดับอำนวยการและทีมงานจำนวน 57 คน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั่วทั้งกรมได้มีส่วนร่วมในการยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก โดยมีบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,181 คน คิดเป็นร้อยละ 74.7 ของจำนวนประชากร

ขอบเขตในด้านเวลา เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งตอบโจทย์การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของกรมบัญชีกลางโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ดังนั้น ช่วงเวลาในการดำเนินการเพื่อการเก็บข้อมูลจึงเป็นช่วงเวลาที่ยุติวิจัยได้ทำการกำหนดร่วมกับคณะทำงานของกรมบัญชีกลาง โดยทางหน่วยงานได้จัดตั้ง “โครงการกำหนดสมรรถนะหลักองค์กร (Core Competencies)” ดำเนินการระหว่างวันที่ 4 พฤษภาคม - 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ผลการวิจัยและการถอดบทเรียน

ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง จากปัจจัยแห่งความสำเร็จมาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ เพื่อให้เห็นภาพถึงกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักโดยภาพรวมบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ การมีส่วนร่วมจากบุคลากรต่างๆ ตลอดจนการสื่อสารของผู้วิจัยในฐานะที่ปรึกษาและโค้ช ซึ่งขอเสนอต่อต่อไปนี้

1.1 ขั้นตอนเตรียมการและสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน

(1) การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันพัฒนาบุคลากร รวมถึงกำหนดสัดส่วนของคณะทำงานจากทั้ง 3 กลุ่มงาน ที่ต้องเข้าร่วมการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้มาจาก 3 กลุ่มงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 23 คน โดยผู้ที่เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักคือ กลุ่มงาน ก.พ.ร. และกลุ่มงานสนับสนุนอีกสองกลุ่ม คือ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลและสถาบันพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะทำงานดังกล่าวมีความครอบคลุมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การบริหารจนถึงการพัฒนาบุคลากร

(2) การระบุสภาพปัญหา ก่อนเริ่มต้นการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะในขั้นนี้ถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้วิจัยที่จะกระตุ้นให้คณะทำงานได้ร่วมสะท้อนประเด็นปัญหา ถึงที่มา สาเหตุ และความสำคัญที่จำเป็นต้องมีการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ รวมถึงสิ่งที่ตนเองอยากเรียนรู้เพิ่มเติม จากการพัฒนาตัวแบบ ซึ่งคณะทำงานได้สะท้อนประเด็น ปัญหาว่า คณะทำงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ หลัก จึงต้องการที่จะเติมเต็มช่องว่างทางความเข้าใจเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักให้คณะทำงานก่อนการเก็บข้อมูล รวมทั้ง ต้องการให้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ได้มีความ เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักไปพร้อมกับการพัฒนาตัวแบบ ทั้งนี้ ก่อนเริ่มกระบวนการการสร้างความเข้าใจแก่คณะ ทำงานในช่วงแรก ผู้วิจัยได้เน้นย้ำและเปิดโอกาสให้คณะ ทำงานได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิด รวมถึงการกระตุ้น ให้คณะทำงานได้รับรู้ถึง “ความเป็นเจ้าของเรื่อง” ร่วมกัน กับผู้วิจัย แต่ผู้ที่มีมือปฏิบัติในทุกกระบวนการของการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะนั้น คือ คณะทำงาน

(3) การสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน ใน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะมีบทบาทหลักที่สำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงหลักการสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและ เหตุผลสำคัญที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาสมรรถนะหลักมา ประยุกต์ใช้ ตลอดจนแนวทางในพัฒนาสมรรถนะหลักที่คณะ ทำงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ นอกจากบทบาทในการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อการสร้างความเข้าใจให้แก่ คณะทำงานแล้วนั้น ผู้วิจัยทำหน้าที่ในการให้คำตอบจาก ประเด็นคำถามที่คณะทำงานมีข้อคำถามต่อการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งการตั้งโจทย์และประเด็นสำคัญจากคณะ ทำงานนั้นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชกับคณะทำงานให้สามารถเติมเต็ม และต่อยอดองค์ความรู้ให้สามารถปฏิบัติได้จริง

(4) การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะหลัก ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนเพื่อมุ่งเน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกลับด้าน (Flipped Learning) ซึ่งลักษณะ

การเรียนรู้เน้นให้คณะทำงานได้สะท้อนความคิดความเข้าใจ และสะท้อนความสามารถในการออกแบบเครื่องมือในการ จัดเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง ด้วยการจัดกลุ่มสะท้อนความคิดผ่าน การทำประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในรายประเด็น ใน ขณะที่บทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการอธิบายและทวน กระบวนการในการจัดทำตัวแบบสมรรถนะหลัก รวมถึงเน้น การสื่อสารเพื่อตอกย้ำให้คณะทำงานเข้าใจถึงความสำคัญ และกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการใช้ คำถามซ้ำ ดังตัวอย่าง

การสื่อสารเพื่ออธิบายและทวนกระบวนการในการ จัดทำตัวแบบสมรรถนะหลัก ดังเช่น

“ในวันนี้จะให้คณะทำงานได้ออกแบบสัมภาษณ์ที่จะ ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร จะใช้คำถามอย่างไรในการถอดรหัส องค์การของตัวเอง เป็นรูปแบบใด จุดแข็งจุดอ่อนเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง ซึ่ง Core Competence ขององค์การ ต้องอยากต่อ การลอกเลียนแบบ นำไปต่อยอดได้หลากหลายอย่าง สุดท้าย แล้วผู้บริการต้องได้รับผลประโยชน์ สำหรับกรรมบัญชีกลาง คือประชาชนได้ประโยชน์ตามเป้าหมายของเรา การสัมภาษณ์ อาจสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัด Focus Group กับพนักงานเพื่อสกัดหัวข้อ Core Competency หลังจากนั้นจึงจัด Focus Group อีกรอบเพื่อทำ Proficiency Level และตัวชี้วัดพฤติกรรม เมื่อได้โมเดลคร่าวๆ ก็จัดทำ เพื่อการ Confirm อีกครั้ง โดยอาจเป็นการประชุมหรือสัมมนา หากจุดบกพร่องที่ต้องการปรับ”

การสื่อสารเพื่อตอกย้ำให้คณะทำงานเข้าใจถึงความ สำคัญและกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการ ใช้คำถามซ้ำ ดังเช่น

- 1) สมรรถนะหลักขององค์การคืออะไร มีความสำคัญ อย่างไร
- 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรคืออะไร มีความสำคัญ อย่างไร

3) ทำไมกรมบัญชีกลางต้องทำ Core Competency จะช่วยให้บุคลากรของกรมบัญชีกลางดีขึ้นจริงหรือเป็นภาระ

4) เมื่อได้ Core Competency แล้ว ท่านคิดว่า จะเอาไปใช้งานได้อย่างไร

ทั้งนี้ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงานและผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสังเกตที่ว่า คณะทำงานมีมุมมองในเชิงบวก ต่อการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในกรมบัญชีกลาง แม้ว่า ในรายละเอียดของมุมมองที่สะท้อนออกมานั้นจะแตกต่างกัน ข้อดีของการทวนและอธิบายกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่เน้นย้ำให้คณะทำงานจะทำให้คณะทำงานและผู้วิจัยได้มีเป้าหมายในการดำเนินการร่วมกันอย่างชัดเจน

หลังจากทบทวนความเข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยดำเนินการทวนกระบวนการด้วยการตั้งคำถามแก่คณะทำงาน เพื่อให้คณะทำงานได้ร่วมระดมความคิดเห็นและสะท้อนความคิด นำไปสู่การออกแบบเครื่องมือการวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การตั้งคำถามให้คณะทำงานได้ขวนคิด ดังนี้

(1) จะถามคำถามอะไรเพื่อได้คำตอบเกี่ยวกับทิศทาง Core Competency ของกรมบัญชีกลาง

(2) จะถามคำถามอะไรเพื่อให้เราสามารถเปรียบเทียบ ทิศทางของ Core Competency ของกรมบัญชีกลางกับ ตัวแบบ Core Competency ของสำนักงาน ก.พ. (แม้ว่า จะปรับเปลี่ยนคำถาม นิยาม และตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะได้ แต่ส่วนราชการยังคงต้องใช้ชื่อและระดับของตัวแบบสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นเตรียมการ และสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน คือ (1) องค์ประกอบของคณะทำงานและบทบาทของคณะทำงานที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านองค์ความรู้ แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก รวมไปถึงความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์ประกอบของ

คณะทำงานก็มีความสำคัญที่ควรจะต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน (2) บทบาทของผู้วิจัยในฐานะที่ปรึกษาและโค้ช จะต้องทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่คณะทำงานได้ตั้งแต่เริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการสร้างความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องใช้วิธีการสื่อสารและถ่ายทอดในลักษณะการกระตุ้นให้คณะทำงานได้เกิดการสะท้อนคิดและเรียนรู้ร่วมกันกับผู้วิจัยได้อย่างเต็มที่

1.2 ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง

(1) การกำหนดทิศทางกรมบัญชีกลางโดยผู้บริหาร

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่คณะทำงานโดยผู้อำนวยการและบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ได้ทำหน้าที่หลักในการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารเป็นรายบุคคล เพื่อสรุปประเด็นที่เป็นทิศทางในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ในขั้นตอนนี้ถือมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจในเบื้องต้นว่า สิ่งที่ยังคงค้างคาใจในทางคณะทำงานกำลังดำเนินการอยู่นั้นคืออะไร ซึ่งข้อพึงระวังคือ ในการสัมภาษณ์นั้นคณะทำงานจะต้องใช้ลักษณะข้อคำถามที่เปิดกว้างทางความคิด ไม่ใช่คำพูดชี้นำในระหว่างการสัมภาษณ์ และใช้ระยะเวลาให้ผู้บริหารได้ทวนข้อคำถาม การทวนซ้ำหรือเน้นย้ำระหว่างการสัมภาษณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยภาพรวม พบว่า ทิศทางของกรมบัญชีกลาง คือ การมีหลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนสภาพปัจจุบันและแนวทางในการปิดช่องว่างสมรรถนะหลักของบุคลากร ให้มองเห็นว่า จุดแข็งของบุคลากรคือการมีความรับผิดชอบ ยึดมั่นจรรยาบรรณ และมีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาและการปิดช่องว่าง การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะของตัวแบบของบุคลากรที่ต้องการคือผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนนี้บทบาทของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะในการ

เผชิญความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์ของตัวผู้นำ (Vision of Leader) ในที่นี้คือ อธิปไตยและรองอธิปไตยกรมบัญชีกลาง จะต้องตระหนักและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการประยุกต์และพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันทั้งหมด ให้เกิดความเหมาะสมกับกรมบัญชีกลาง การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับทิศทางการทำงานของกรมบัญชีกลาง โดยอาศัยปัจจัยที่เป็นทุนเดิมและเป็นทุนใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

(2) การกำหนดทิศทางการบัญชีกลางโดยผู้อำนวยการ

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่ผู้อำนวยการ เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง โดยองค์ประกอบของตัวแบบ ประกอบด้วย การกำหนดชื่อสมรรถนะหลัก การให้คำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละตัว แต่ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการก่อนเข้าสู่ขั้นตอนของการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะ คือ ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามชี้ชวนให้ผู้อำนวยการได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางของกรมบัญชีกลางและคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นพบว่า ข้อค้นพบที่ได้เกี่ยวกับทิศทางของกรมบัญชีกลางมีความสอดคล้องกับผู้บริหาร กล่าวคือ กรมบัญชีกลางที่ทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และบุคลากรต้องคิดเชื่อมโยงเป็นระบบได้ อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นการกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง คือ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ท่ามกลางสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงได้ แต่ยังคงอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง ซึ่งในที่นี้ คือ “การมีหลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งมั่นสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์”

1.3 ขั้นการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะหลัก

หลังจากผู้บริหารกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง ทำให้คณะทำงานได้รับทราบถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ นำไปสู่แนวทางในการกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากรที่สอดคล้องต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies) การจัดทำร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก การยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำแนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งในแต่ละกระบวนการขั้นตอนบุคลากรในทุกระดับต่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักร่วมกัน ในขณะที่บทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่เป็นโค้ชที่คอยกระตุ้นและสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายสอดคล้องไปในแต่ละขั้นตอนนี้

(1) การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่วมกับคณะทำงานจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ผู้อำนวยการและเทียบเท่า จำนวน 32 คน คณะทำงานและทีมงานที่มาพร้อมกับผู้อำนวยการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 57 คน เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ซึ่งบทบาทของผู้ผู้อำนวยการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับแนวนโยบายจากระดับผู้บริหารที่ต้องการเห็นกรมบัญชีกลางเป็นกรมที่มี “หลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งมั่นสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์” ผนวกกับทิศทางของกรมบัญชีกลางตามความเห็นของผู้อำนวยการที่ทิศทางและบุคลากรภายในกรมจำต้อง “ทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และบุคลากรต้องคิดเชื่อมโยงเป็นระบบได้” ทำให้ในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางและการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะหลักเดิมที่มีการพัฒนาปรับปรุงคำนิยามและตัวชี้วัดพฤติกรรม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการ

ที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) และเพิ่มเติมสมรรถนะหลักอีก 1 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของกรมบัญชีกลางได้ การรับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหาร จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้อำนวยการในฐานะเป็นผู้แปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ตลอดจนผู้อำนวยการมีความใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติการเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงประเด็นมาก เฉกเช่นเดียวกับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่จำต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้อำนวยการในการกำหนดสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางให้สอดคล้องต่อทิศทางขององค์การ รวมถึงสอดคล้องต่ออัตลักษณ์และการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงให้มีผลอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ทั้งนี้ ข้อพึงสังเกตุเพิ่มเติมของผู้วิจัยได้เรียนรู้จากกระบวนการในขั้นตอนนี้ พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับอำนวยการอยู่ในระดับสูง มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นต่อกัน รวมถึงสะท้อนมุมมองพฤติกรรมที่เป็นจริงต่อบุคลากรภายในของกรมบัญชีกลาง ทำให้สามารถสกัดพฤติกรรมของบุคลากรของกรมบัญชีกลางและได้ร่างตัวแบบสมรรถนะ 6 หลัก ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (3) การบริการที่ดี (Service Mind) (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ (6) การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ภายในระยะเวลา 6 ชั่วโมง

(2) การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies)

หลังจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับบุคลากรที่เป็นผู้อำนวยการแล้ว คณะทำงานได้นำเอาข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นเสียงสะท้อนกลับในความสอดคล้องของสมรรถนะหลักที่ได้มีการ

ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาใหม่ พร้อมกับการนำเอาข้อมูลเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางต่อไป บทบาทที่สำคัญของขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทของคณะทำงานด้วยการออกแบบสอบถามโดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันพัฒนาแบบสอบถามขึ้นระหว่างคณะทำงานและผู้วิจัย โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด หลังจากพัฒนาแบบสอบถามจนสมบูรณ์ ส่วนบทบาทของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ คือ การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies) เพื่อประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะหลักตามตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นตามกระบวนการก่อนหน้านี้มากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับข้าราชการทั่วทั้งหน่วยงาน พบว่า การประเมินสมรรถนะ (Self-Perceived Competencies) ทั้ง 6 สมรรถนะ กลุ่มสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงสุด 3 ลำดับแรก เป็นกลุ่มสมรรถนะที่พัฒนาจากคุณลักษณะใฝ่รู้เขาน้ำแข็ง (กลุ่ม Soft Skills) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ขณะที่กลุ่มสมรรถนะที่ได้คะแนนน้อยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทั้ง 3 สมรรถนะดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบส่วนบนภูเขาน้ำแข็ง (Hard Skills) ค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ทำให้ค่าคะแนนน้อยจะพบว่าเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามและการคิดที่ซับซ้อน เมื่อคณะทำงานได้เห็นข้อมูลดังกล่าวจึงนำไปสู่การออกแบบร่างตัวแบบสมรรถนะหลักในลำดับถัดไป

(3) การจัดทำร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก

คณะทำงานและผู้วิจัยร่วมกันวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้จากชุดข้อมูลจำนวน 3 ชุด ได้แก่ (1) ชุดข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ประเด็นคำถามเพื่อ

ถอดรหัสสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competence) ประเด็นคำถามเพื่อถอดรหัสสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competencies) และประเด็นคำถามเพื่อปรับปรุงตัวแบบสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกรมบัญชีกลาง (2) ชุดข้อมูลจากระดับอำนาจการที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับบุคลากรในตำแหน่งระดับอำนาจการและ/หรือระดับหัวหน้างาน เพื่อการร่างข้อคำถามสำหรับการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรในหน่วยงานทั้งหมด (3) ชุดข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จากการส่งแบบสอบถามแบบออนไลน์ด้วยการใช้โปรแกรมกูเกิล (Google Docs)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีบทบาทในการวิเคราะห์ เชื่อมโยงผลของข้อมูล และสรุปประเด็นให้แก่คณะทำงานได้สร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารสำคัญที่ผู้วิจัยใช้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การกระตุ้นและการเสริมพลังให้แก่คณะทำงานในการนำตัวแบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมถึงการเน้นย้ำในประเด็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

การสื่อสารเพื่อการกระตุ้นและการเสริมพลังให้แก่คณะทำงานในการนำตัวแบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้จริง

“ในส่วนตัวข้อของการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ในบรรดาข้อคำถามทุกข้อ ข้อนี้เป็นข้อที่ได้คะแนนน้อยสุด และข้อถัดไปคือพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานให้โดดเด่นเป็นผลงานใหม่เป็นนวัตกรรม อันนี้ถือเป็นการสะท้อนว่าเป็นจุดอ่อนของเรา ซึ่งเป็นส่วนที่เราควรจะต้องดำเนินการพัฒนา เราจะเห็นเลยว่าทิศทางของกระทรวงต้องการจะทำเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม แต่ในขณะเดียวกันเรามีคะแนนตรงนี้น้อยที่สุด นั่นหมายความว่าถ้าเราอยู่เฉพาะในกลุ่มเรา เราไม่มีปัญหา แต่เมื่อใดก็ตามที่เราเดินออกนอกกรม เราแค่ไปอยู่ในกระทรวงการคลังและเกิดมีการ Rank คะแนนและเราต้องไปแข่งขันกันจริงๆ เราอาจจะอยู่ในคะแนนรั้งท้าย”

การสื่อสารเพื่อเน้นย้ำและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking)

“ในเรื่องของการทำ Competency ที่เรากำลังทำตอนนี้ก็เป็นงานที่มีผลกระทบในระดับกรมเช่นกัน ซึ่งมันคือประเภทงานที่มีความซับซ้อนเริ่มคิดและเริ่มเกี่ยวข้องกับผู้คนทั้งกรม การวางแผนที่ซับซ้อนมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและต้องสามารถชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญเชื่อมโยงของแผนงานหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน”

ในขั้นตอนนี้ นอกจากบทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการดำเนินการสรุปผลและเชื่อมโยงประเด็นให้เห็นภาพรวมของการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง แล้วนั้น ผู้วิจัยยังเน้นตั้งคำถามเพื่อให้คณะทำงานได้ตอบคำถามสำคัญ อาทิ ท่านมีมุมมองต่อตัวแบบของร่างสมรรถนะหลักอย่างไรโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่ได้คะแนน 3 อันดับสุดท้ายท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง และขอให้ท่านตั้งชื่อสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางทั้ง 6 สมรรถนะให้มีชื่อที่จดจำได้โดยง่าย เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้คณะทำงานได้มีส่วนร่วมในการคิดสะท้อนกลับมากขึ้น

จากผลที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสามระดับมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ส่วนที่เป็นความเหมือน คือ การมองเห็นทิศทางของหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน เช่น การทำงานของกรมบัญชีกลางภายใต้ระบบงานแบบใหม่ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารของกลุ่มได้เน้นเรื่องทิศทางดังกล่าวและเน้นย้ำว่าบุคลากรของกรมบัญชีกลางทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจะต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะต้องเพิ่มสมรรถนะในส่วนที่เป็น Hard Skill ซึ่งทำให้มีการเพิ่มเติมสมรรถนะหลักตัวใหม่ของกรมบัญชีกลาง นั่นคือ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ขณะที่ผลจากการเก็บข้อมูลกับบุคลากรระดับอำนาจการพบว่า สมรรถนะที่บุคลากรระดับนี้ต้องการให้มีการพัฒนา

และส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่มากที่สุดกลับเป็นส่วนที่เป็น Soft Skill นั่นคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม (Integrity) เพราะมองว่าสมรรถนะข้อนี้คือจุดเด่น ของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง อย่างไรก็ตาม เมื่อคณะทำงาน ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งหน่วยงานก็ได้ คำตอบว่า สมรรถนะที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือ การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และส่วนที่ได้ คะแนนน้อยที่สุด คือ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งตั้งข้อสังเกตได้ว่าสมรรถนะที่เน้น Soft Skill ถือเป็นจุดแข็งที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ขณะที่สมรรถนะที่เน้น Hard Skill โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบซึ่งเป็นสมรรถนะหลักตัวใหม่ของกรมบัญชีกลางเป็นสมรรถนะที่มีช่องว่าง (Competency Gap) มากที่สุด จากข้อสังเกตนี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการใช้ ตัวแบบสมรรถนะในกรมบัญชีกลางในลำดับต่อไป

(4) การยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำ แนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ

หลังจากได้สัมมนาคณะทำงานเพื่อจัดทำร่าง ตัวแบบสมรรถนะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะทำงานและผู้วิจัย ในฐานะโค้ชผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักให้กับกรม บัญชีกลาง ได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากทุกกระบวนการในการ พัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักมาทำการสรุปประเด็น เพื่อให้ ระดับอำนาจการร่วมยืนยันการนำตัวแบบสมรรถนะดังกล่าว ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น และเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้สะท้อนความคิด ด้วยการ ตั้งประเด็นคำถาม ได้แก่ ท่านมีมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัด ของสมรรถนะหลักอย่างไร ซึ่งจากคำตอบที่ได้จากผู้เข้าร่วม สัมมนามีมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัดในเชิงบวก แต่ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการ เสริมสร้างในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ บรรยากาศและ บุคลิกของผู้นำมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยเฉพาะเรื่อง ของการแสดงความคิดเห็น และการคิดเชิงระบบต้องอาศัย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่าย

หลังจากที่ผู้วิจัยให้ระดับอำนาจการได้ร่วมกันแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัดของ สมรรถนะหลักแล้ว ผู้วิจัยจึงให้ระดับอำนาจการได้ร่วมกัน ระดมความคิดเห็นด้วยการออกแบบโครงการหรือกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างพฤติกรรมให้เป็นไปตาม สมรรถนะหลักได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มระดับ อำนาจการออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้เกิดการคิดรอบด้านและ เกิดการแลกเปลี่ยนกันอย่างทั่วถึง โดยผลสะท้อนจากการ ระดมความคิดเห็น พบว่า การออกแบบระบบ โครงการ/ กิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การออกแบบโครงการ/กิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง

ปีแรก	ปีที่สอง	ปีที่สาม
<p>Enhancing</p> <p>สื่อสารเปิดพื้นที่และปรับมุมมอง การพัฒนาบุคลากร ด้วยโครงการ และกิจกรรมรูปแบบใหม่ เช่น การปรับที่หนึ่งข้ามสายงานผ่าน กิจกรรมกระตุ้นการแลกเปลี่ยน สายงานระยะสั้น (One Day Rotation) และการกระตุ้น โครงการที่ส่งเสริมสมรรถนะที่มี ช่องว่าง เช่น การคิดเป็นระบบ โดยการส่งเสริมการประกวด นวัตกรรม</p>	<p>Integrating</p> <p>พัฒนาหลักสูตรมาตรฐานสำหรับการ เลื่อนตำแหน่งที่อิงกรอบ สมรรถนะเชื่อมโยงกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพและการ พัฒนาตนเอง (Career Path & Career Self-Development) รวมทั้งการสร้างระบบประวัติการ พัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละ บุคคล (Career Profile) และ ผลักดันการประกวดนวัตกรรม ระดับกระทรวงเพื่อส่งเสริม พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก</p>	<p>Branding</p> <p>ส่งเสริมภาพลักษณ์สู่ภายนอก วัดผลโครงการที่ทำมาในช่วงสอง ปีแรกในเชิงเปรียบเทียบ และวัด ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ บุคลากร ตลอดจนวัดภาพลักษณ์ ของบุคลากรจากมุมมองของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก</p>

หลังจากการนำเสนอผลการระดมความเห็นจากระดับอำนาจการ ผู้วิจัยได้ให้ผลสะท้อนกลับถึงการออกแบบ/โครงการ กิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ ประการแรก การปรับนิยามของการ ขึ้นสู่ตำแหน่ง (OD) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path) รวมไปถึงการทำแผนพัฒนาตนเอง (Career Self Development) ประการที่สอง การทำ Career Profile ของกรมบัญชีกลางด้วยระบบ HRIS ประการที่สาม การบูรณาการ องค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประการที่สี่ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Branding) ผ่านการพัฒนาคน เพื่อให้ระดับ อำนาจการสามารถนำโครงการ/กิจกรรมที่ออกแบบนั้นไปปฏิบัติได้ทันที

ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามเพิ่มเติมถึงบทบาทของบุคลากรระดับอำนาจการจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรม ตามสมรรถนะหลักอย่างไร ซึ่งผลการนำเสนอความเห็นสะท้อนได้ว่า บทบาทของบุคลากรระดับอำนาจการในการเสริมสร้าง พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เปิดกว้างรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำแนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ เกิดจากการมีส่วนร่วมของระดับอำนาจการที่สะท้อนความคิดในการออกแบบกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ โดยผ่านการกระตุ้น การเสริมพลัง และการตั้งประเด็นคำถามจากผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สามารถดำเนินกิจกรรมจนนำไปสู่กิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรที่นำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของ

ผู้วิจัยในขั้นตอนนี้ คือ การให้คำแนะนำและสรุปความเชื่อมโยงเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรม/โครงการของทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้กิจกรรม/โครงการเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัยของศาสตราจารย์ ดร.นิสตาภัก เวชยานนท์ ที่พบข้อจำกัดในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของส่วนราชการที่ขาดความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักกับทิศทางของหน่วยงาน และยังมีการระบุพฤติกรรมที่มีความทับซ้อนกันอยู่ โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของพนักงานและการสื่อสารจึงเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะใช้วิธีการวิจัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อปิดช่องว่างในการพัฒนาและการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐของไทย โดยรูปแบบของการวิจัยเน้นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับคณะทำงาน เน้นการสร้างการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะคณะทำงาน

กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางเป็นไปตามแนวทางของ Michael Marquardt ตั้งแต่การพูดคุยถึงปัญหาหรือความท้าทายในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การกำหนดจำนวนสมาชิกในกลุ่มโดยมาจากส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร การวางกระบวนการทำงานจะเน้นการถามคำถาม (Question) และให้ผลการสะท้อนกลับ (Reflection) โดยกลุ่มต้องมีอำนาจในการดำเนินการกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางในครั้งนี้ได้คณะทำงานที่มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (ทีมจากส่วนงานพัฒนาระบบราชการ) ผู้ที่จะนำเอาสมรรถนะไปใช้ (ทีมทรัพยากรบุคคลและทีมพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ร่วมทำงานภายใต้คณะทำงานเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็นเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล

ระดับทีม จนไปถึงในระดับองค์การ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งกรม ทั้งนี้ ในกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้วิจัยทำหน้าที่เสมือนโค้ชที่สร้างความมั่นใจให้แก่ทีมในช่วงเวลานั้น เป็นผู้จับประเด็นการเรียนรู้ รวมไปถึงการปรับปรุงระดับความสามารถของคณะทำงานเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางยังได้อ้างอิงคู่มือการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามหลักการของสำนักงาน ก.พ. โดยเริ่มตั้งแต่การที่ผู้วิจัยร่วมวางแผนงานกับคณะทำงานของกรมบัญชีกลาง ดำเนินการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล จนได้ตัวแบบสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับทิศทางและความสามารถหลักของกรมบัญชีกลาง โดยการอาศัยวิธีการเก็บข้อมูลจากบนลงล่าง (Top - Down Approaches) เช่น การเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และวิธีการแบบด้านล่างสู่ด้านบน (Bottom - Up Approach) ด้วยการแจกแบบสอบถามไปยังบุคลากรทั่วทั้งกรม ซึ่งส่งผลให้ตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างจากสมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. กล่าวคือ ส่วนที่เหมือนกับตัวแบบสมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. คือ ชื่อของตัวแบบสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่งใช้มาแต่ดั้งเดิม รวมทั้งคำนิยามและวิธีคิดเกี่ยวกับระดับความแตกต่างของพฤติกรรมในแต่ละระดับ หากแต่ตัวแบบสมรรถนะหลักตัวใหม่นั้นมีการปรับเปลี่ยนคำที่ใช้ในคำนิยามเพื่อให้สะท้อนพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสามารถให้กับกรมบัญชีกลางตามบริบทของกรม รวมทั้งการปรับปรุงตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สะท้อนและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรของกรม ทั้งนี้ ส่วนที่แตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดคือการกำหนดสมรรถนะหลักตัวใหม่ขึ้นมา นั่นคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นสมรรถนะที่จะช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจที่เน้นอิเล็กทรอนิกส์และการทำงานแบบบูรณาการ

หลังจากการกำหนดกระบวนการในการพัฒนา
ตัวแบบสมรรถนะร่วมกัน ผู้วิจัยเริ่มต้นกระบวนการด้วยการ
ทำความเข้าใจสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยได้อาศัยการอ้างอิงจาก
แนวคิด Gary Hamel และ C.K. Pahalad เป็นทั้งหลักการ
ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะและเป็นคำอธิบายสำคัญใน
การสร้างความสำเร็จกับคณะทำงาน ทั้งนี้ ในการสร้างความ
เข้าใจร่วมกันในเรื่องต้น คณะทำงานและผู้วิจัยได้ร่วมกัน
แลกเปลี่ยนอธิบายถึงความสำคัญของการนำเอาสมรรถนะมา
ใช้ในหน่วยงาน โดยเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
แล้วก็มีการย้อนกลับไปพิจารณาคำอธิบายเกี่ยวกับประเด็น
ดังกล่าว ซึ่งอธิบายตามแนวคิดของ Gary Hamel และ C.K.
Pahalad ว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากสมรรถนะของ
องค์การ (Core Competence) ซึ่งมีรากฐานมาจากการ
เรียนรู้ของผู้คนในองค์การที่เกิดจากการสอดประสานทางด้าน
ทักษะ กระบวนการทำงาน และความเชี่ยวชาญที่ส่งต่อจาก
รุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้องค์การมีความชำนาญในการส่งมอบสินค้า
หรือบริการที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

นอกจากประเด็นสำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังอาศัย
ประเด็นหลักที่ Gary Hamel และ C.K. Pahalad ให้ความสำคัญ
มาเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนเพื่อการตั้งคำถามสำหรับ
ผู้บริหารระดับสูงของกรมบัญชีกลาง โดยประเด็นเหล่านี้
ได้แก่ คำถามที่เกี่ยวกับการทบทวนองค์การ (Rethinking
the Corporation) ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน
(The Roots of Competitive Advantage) ประเด็นการ
ส่งต่อสมรรถนะหลักจากรุ่นสู่รุ่น (ถามเกี่ยวกับคนต้นแบบและ
กระบวนการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมตัวอย่าง)

ในด้านกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ
ตามแนวคิดที่ได้ทบทวนไว้ในตอนต้น อาทิ ตัวแบบสมรรถนะ
John Flanagan ที่เน้นการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและ
การเก็บข้อมูลที่สะท้อนการดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด
รวมทั้งการตอกย้ำถึงความสำคัญของสมรรถนะตามแนวคิด
ของ McClelland ในฐานะตัวขับเคลื่อนและส่งมอบการปฏิบัติงาน
ให้มีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้อาศัยคำถามตาม

ตัวแบบของ McLagan ที่เน้นว่าก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา
รูปแบบสมรรถนะ คณะทำงานควรจะต้องตอบคำถามว่าการ
นำตัวแบบสมรรถนะมาใช้จะให้ประโยชน์อะไร ข้อมูลใดบ้าง
มีความจำเป็นสำหรับการนำมาใช้พัฒนาตัวแบบนี้ จะกำหนด
สมรรถนะที่จำเป็นได้อย่างไร และใครบ้างที่จะมีส่วนร่วมใน
กระบวนการเหล่านี้

นอกจากตัวแบบดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ในการวิจัยครั้งนี้
ยังมองการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของ Richard Boyatzis ที่
เน้นการให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน (Line Manager) ซึ่ง
ในที่นี้หมายถึงบุคลากรระดับอำนาจการ และเน้นการส่งเสริม
การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ รวมทั้งการพัฒนา
สมรรถนะตามตัวแบบของ Spencer and Signe Spencer
โดยในโมเดลเน้นว่าการพัฒนาสมรรถนะจะใช้การฝึกอบรม
เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน
ให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการใช้แนวทางตามตัวแบบ
สมรรถนะของ Prahalad and Gary Hamel และ Ulrich ที่
เน้นการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ทั้งหลากหลายระดับ
เพื่อสร้างสมรรถนะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการของกรม
บัญชีกลาง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อกรมบัญชีกลาง

(1) กรมบัญชีกลางควรนำสมรรถนะหลักทั้ง
6 สมรรถนะ ที่ได้รับการพัฒนาจากผลการศึกษานี้ มาใช้ใน
การกำหนดการพิจารณาตั้งแต่การวางแผน (Planning) การ
จัดการองค์การ (Organizing) การบูรณาการระบบการทำงาน
(Integrating) และการปรับปรุงการทำงาน (Improving) และ
สามารถนำไปใช้ในกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment) แผนการพัฒนา
รายบุคคล (Individual Development Planning)
การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Curriculum
Design) การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การ

ให้ความสนับสนุน (Coaching, Counseling, Mentoring, Sponsoring) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการคัดเลือกพนักงานดาวเด่น (Succession Planning and High Potential Identification) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

(2) ในการนำสมรรถนะหลักทั้ง 6 สมรรถนะ ที่ได้รับการพัฒนา ทางกรมบัญชีกลางควรมีติดตามประเมินผลจากการนำสมรรถนะหลักไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งระยะเวลาในการติดตามออกเป็น 2 ระยะใน 1 ปีงบประมาณ ได้แก่ ระยะที่ 1 ให้มีการติดตามประเมินผลจากการนำสมรรถนะหลักไปใช้ภายในระยะเวลา 1-6 เดือน ระยะที่ 2 ทบทวนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาว่ามีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ แผนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ สภาพแวดล้อมทั้งบริบทภายในประเทศและบริบทภายนอกประเทศในขณะนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ หากการนำสมรรถนะหลักดังกล่าวมาใช้ พบว่า ไม่ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรค้นหาปัจจัยและวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในปัดต่อไป ในกรณีที่มีการนำสมรรถนะหลักดังกล่าวมาใช้แล้วประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ควรนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะครั้งนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักที่มีความโดดเด่น ยากต่อการเลียนแบบ และมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะต่อส่วนราชการอื่นๆ

(1) คณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ควรนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะประเภทอื่นๆ เช่น ประจักษ์กลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Functional Competency) และสำหรับผู้ที่สนใจหรือส่วนราชการที่ต้องการพัฒนาระบบในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณานำแนวทาง

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบ เครื่องมือ ตัวแบบ หรือโครงการต่างๆ อาทิ การพัฒนาระบบการบริหารผลงาน การพัฒนาระบบการพัฒนาศักยภาพตามตัวแบบสมรรถนะหลัก เป็นต้น การพัฒนาเครื่องมือที่ได้จากการวิจัยด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยส่งเสริมความแข็งแกร่งขององค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ได้ทั้งสองฝั่งทั้งทางผู้วิจัยและทีมงาน ที่เน้นการสื่อสารและความร่วมมือในหลากหลายระดับเพื่อการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางของหน่วยงาน

(2) การมุ่งสู่การปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการภายในของส่วนราชการอื่นๆ ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้าง (Structure) ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มากกว่าการมุ่งเน้นการจัดโครงสร้างการทำงานตามความเชี่ยวชาญแบบเดิม โดยกำหนดโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) มีการนำนวัตกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน เพื่อให้การสื่อสารภายใน การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ และให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้แบบ Real-time ทั้งนี้ การพัฒนากระบวนการภายใน (Internal Process) โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นฐาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง โดยเฉพาะการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนโยบายหลักอย่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในให้แก่บุคลากรของหน่วยงานทุกคน “ต้องใช้เป็น เรียนรู้ต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม” แนวโน้มการพัฒนา Core Competency ของภาครัฐจะมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัลที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

(3) การทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบภายในและให้บริการแก่ภาคส่วนภายนอก ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน จะต้องมีการปรับปรุงและทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคหรือไม่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์ถึงสถานการณ์บริบทแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การทำงานกระชับ รัดกุม และ ประหยัดระยะเวลามากยิ่งขึ้น เมื่อมีการปรับปรุงและพัฒนา กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรมีการ สื่อสารให้แก่บุคลากรภายในรับรู้อำนาจ และเป็นแนวทาง ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านปฏิสัมพันธ์กับ ภาคส่วนภายนอกนั้น กรมบัญชีกลางอยู่ในฐานะผู้ออกกฎเกณฑ์ และกำกับดูแลหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้สมรรถนะหลัก (Core Competency) มีความสอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงาน อย่างชัดเจน โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อตนเอง และผู้อื่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐาน ต่างๆ จึงควรระบุสมรรถนะหลัก (Core Competency) ใน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต การคิดเชิงเหตุผลและเป็นระบบ กล้าตัดสินใจ โดยหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรภายใน ต้องเน้นย้ำ มีกระบวนการสร้างความตระหนัก และกำหนด มาตรการที่ส่งเสริมการสร้างและเพิ่มสมรรถนะหลัก (Core Competency) แก่บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่

(4) การปรับเปลี่ยนทบทวนตัวชี้วัดสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับบริบทสิ่งแวดล้อมและพลวัตทางเศรษฐกิจ โลกาวัดัน และการพัฒนาความก้าวหน้าด้านสารสนเทศ ซึ่ง ข้อเสนอแนะจากสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ มีดังนี้ 1) สมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มุ่งเน้น สู่การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ทำหายและยกระดับ มาตรฐานสูงขึ้นต่อเนื่อง โดยอิงกับทิศทางและยุทธศาสตร์ ขององค์กรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ภายในหน่วยงาน โดยระบุให้เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน เพิ่มเติม ทั้งนี้ ส่วนราชการควรมีการทบทวนนิยามและตัวชี้วัด พฤติกรรมให้ทำหายยิ่งขึ้นอยู่เสมอ 2) สมรรถนะด้านการ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) นอกเหนือจาก

ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ควรระบุให้บุคลากร สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ที่อาจมีผลกระทบต่อการบูรณาการยุทธศาสตร์ระดับประเทศ และองค์กร ภายใต้ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หลากหลาย (Multi Skills) พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและ ความท้าทายต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 3) สมรรถนะด้านการ บริการที่ดี (Service Mind) ต้องเพิ่มการส่งเสริมและบูรณาการ การให้บริการระหว่างหน่วยงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของ ผู้รับบริการ 4) สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ควรปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด พฤติกรรมของสมรรถนะในฐานะผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของส่วนราชการ และประเทศชาติ โดยเฉพาะผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้กับผู้อื่นได้ 5) สมรรถนะด้านการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) ต้องมุ่งเน้นบูรณาการการทำงานของ หน่วยงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เน้น การมองแบบองค์รวมในการบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์ สาธารณะร่วมกัน และสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทุกระดับของหน่วยงาน 6) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ เจิงระบบ (Systematic Thinking) บทเรียนที่ได้จากกรมบัญชี กลางแสดงให้เห็นว่าทิศทางการพัฒนาความคิดเชิงระบบนั้น สอดคล้องกับด้านความเชี่ยวชาญและการมีทักษะหลากหลาย (Multi Skills) โดยมาตรฐานสูงสุดสำหรับตัวชี้วัดด้านดังกล่าว คือ วิเคราะห์และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และปัจจัยในด้านต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของกรมได้อย่างรอบด้าน

(5) ภาวะผู้นำ (Leadership) บทเรียนที่ได้จาก การศึกษาในครั้งนี้นั้นส่วนหนึ่ง พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Vision of Leader) ในที่นี้คือ อธิปไตยและรองอธิบดี ตระหนักและ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ให้ความสำคัญกับการประยุกต์และพัฒนาสมรรถนะ หลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดสอดคล้องกับทิศทางการทำงาน

ขององค์กร โดยอาศัยปัจจัยที่เป็นทุนเดิมและเป็นทุนใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร โดยการยึดมั่นและได้รับความไว้วางใจจากสังคม โดยเฉพาะเรื่องการยึดมั่นในคุณธรรม กฎหมาย ความซื่อสัตย์ และความถูกต้องแม่นยำ มาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนสมรรถนะหลักหรือใช้เป็นจุดแข็งในการทำงานได้ ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ในการสื่อสารองค์กร การบริหารงาน การสร้างความเข้าใจเป้าหมายองค์กร การสั่งการ การรับฟังปัญหาและความต้องการ ฯลฯ นอกจากนี้ ผู้นำให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนากฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เน้นที่การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น สุดท้ายผู้นำต้องสามารถนำขีดความสามารถและคุณลักษณะของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและขับเคลื่อนตามสมรรถนะเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด สำหรับภาวะผู้นำของบุคลากรระดับอำนาจการ (Line Manager) ต้องเพิ่มสมรรถนะด้านการสื่อสาร ผสานและเชื่อมโยงบุคลากรทั้งองค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงประเด็น **A**

รายการอ้างอิง

- Boyatzis, A. R. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : J. Wiley.
- Denhardt, R. and Denhardt, J. 2002. The New Public Service : Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 60 (6), 549-559.
- Flanagan, J. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51 (4), 327-358.
- Marquardt, M. J. 1999. *Action Learning in Action : Transforming Problems and People for World-class Organizational Learning*. Palo Alto : Davies-Black Publishing.
- McClelland, D. C. 1973. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- McLagan, P. 1980. Competency Models. *Training and Development Journal*. 34 (12), 23.
- Office of the Civil Service Commission. 2010. *The Manual of the Knowledge, Skills and Competency for Job Position*. Bangkok : Prachum Kanchang Company.
- Office of the Civil Service Commission. 2005. *The Manual of Thai Civil Servant Competency*. Bangkok : P.A. Living Printing.
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading (MA) : Addison-Wesley.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79-91.
- Spencer, L. and Spencer, S. 1993. *Competency at Work : Models for Superior Performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- The Comptroller General's Department. 2016. *Organization Profile*. Retrieved February 4, 2016. From <http://www.cgd.go.th>.
- Ulrich, D. 1997. Organizing around capabilities in F. Hesselbein, M. Goldsmith and R. Beckhard (Eds.). *The Organization of the Future*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Wedchayanon, N. 2007. *Competency Model : An Application in Thai Organizations*. Bangkok, Graduate School of Public Administration.