

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ภายใต้หัวข้อ การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร สำหรับโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ นั้น มีทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรงอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่

1. ระบบสำหรับการดำเนินงาน (TPM)
2. ระบบการวัดสมรรถนะทั่วไป
3. ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรโดย Competency Model

สำหรับการศึกษานี้จะได้นำเอาทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวนี้ เข้ามาพิจารณาศึกษาและทำการรวมกัน เพื่อให้เกิดการจัดตั้งเป็นระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร โดยใช้ระบบ Competency Model เป็นเกณฑ์หลักที่สำคัญ

2.1 ระบบสำหรับการดำเนินงาน (TPM)

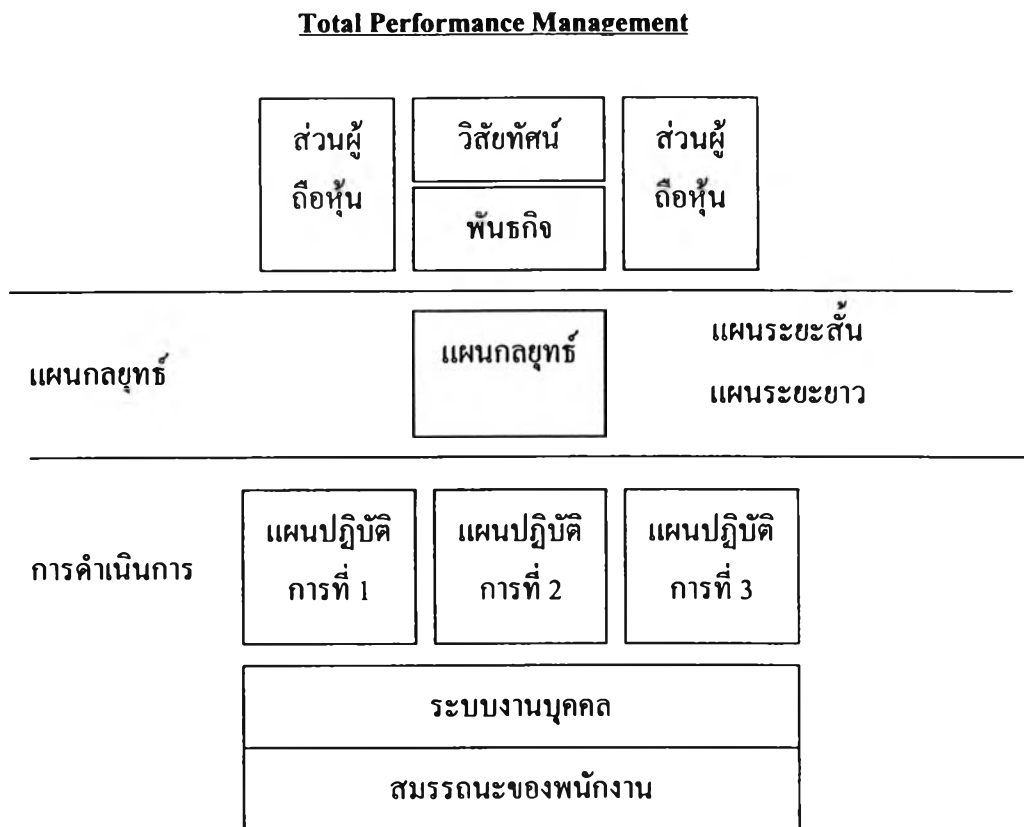
ระบบสำหรับการดำเนินงานแบบ (TPM) หรือ Total Performance Management ประกอบด้วยรายละเอียดในส่วนของ

- โครงสร้าง สำหรับการดำเนินงาน (TPM)
- ความสัมพันธ์ของ TPM - BSC - KPI - Competency

2.1.1 โครงสร้าง สำหรับการดำเนินงาน (TPM)

ระบบสำหรับการดำเนินงานแบบ (TPM) หรือ Total Performance Management มีโครงสร้างการบริหารจัดการ แสดงดังรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 แสดงโครงสร้างระบบบริหารงานแบบ TPM



จากโครงสร้างระบบการบริหารงานแบบ Total Performance Management (TPM) ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญใหญ่ๆ 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดแผนกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งในขั้นตอนการดำเนินงานระบบงานที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ระบบงานบุคคล ซึ่งต้องทำหน้าที่หลักในการจัดเตรียมบุคลากรในหน่วยงานหรือในองค์กรให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. การบริหารเป้าหมายขององค์กร

การบริหารเป้าหมายขององค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงานหรือองค์กรต้องทำการกำหนดเป้าหมายขององค์กรสำหรับการวางแผนเพื่อบริหารการดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นผู้เกี่ยวข้องจะทำการแปลงเป้าหมายขององค์กรลงสู่แผนการดำเนินงานระดับล่างต่อเนื่องไปจนถึงระดับส่วนปฏิบัติการซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างการบริหารเป้าหมายขององค์กรดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การบริหารเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนหลัก	ผู้เกี่ยวข้อง	ขั้นตอนย่อย
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planing)	1. กรรมการผู้จัดการ 2. ผู้จัดการแผนก	1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2. กำหนดภารกิจ (Mission) 3. กำหนดเป้าหมายระยะยาว เช่น 3 ปี 5 ปี 4. วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (Swot Analysis) 5. กำหนดกลยุทธ์บริษัท (Corporate Strategy)
2. การแปลงกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	1. กรรมการผู้จัดการ 2. ผู้จัดการแผนก	ใช้เครื่องมือทางการจัดการ เช่น Balanced Scorecard ในการแปลงลงระดับล่าง โดยมีวิธีการแปลง 3 ขั้นตอนดังนี้ 1. จัดทำแผนกลยุทธ์แยก 4 มุมมอง 2. การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Indicator-KPI) ระดับบริษัท 3. กระจายตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติโดยผ่าน Matrix
3. การตั้งเป้าหมายประจำปี	1. ผู้จัดการแผนก	1. การตั้งเป้าหมายระดับบริษัท 2. การตั้งเป้าหมายระดับฝ่าย 3. การกำหนดแผนปฏิบัติการ

ตัวอย่าง การสร้างตัวชี้วัด

	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด (KPI)
การเงิน	- เพิ่มกำไร - รายได้เพิ่ม	% EBIT Growth % เติบโตของยอดขายรวม
ลูกค้า	- การหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น - การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	% ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น % ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น
กระบวนการภายใน	- กระบวนการผลิตที่รวดเร็ว - กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนวันในการจัดส่งสินค้า % ของสินค้าเสีย
การเรียนรู้และเติบโต	- บุคลากรที่มีทักษะ - บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	ระดับของทักษะ ดัชนีความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น

ตัวอย่าง การกระจายตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติงานโดยผ่าน Matrix

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยงาน					
			ขาย	การผลิต	บัญชี-การเงิน	บุคคล	การตลาด	จัดซื้อ-ส่ง
Financial	เพิ่มกำไร รายได้เพิ่ม	% EBIT Growth	O	O	O	O	O	O
		% เดบิตของยอดขายรวม	O	O		S	O	O
Customer	การหาลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า	% ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	O	S			O	
		% Customer Satisfaction Index	O	O		S	O	
Internal Process	กระบวนการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนวันในการจัดส่งสินค้า		O		S		O
		% ของสินค้าเสีย		O		S		O
Learning & Growth	บุคลากรที่มีทักษะ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	Skill Level	S	S	S	O	S	S
		Employee Satisfaction Index	S	S	S	O	S	S

สัญลักษณ์ O หมายถึง ผู้กำหนดแผนต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมาย

สัญลักษณ์ S หมายถึง ต้องมีทีมสนับสนุนเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมายระดับบริษัท

1. กำหนดความหมายและรายละเอียดการวัด KPI แต่ละตัวซึ่งประกอบด้วย

- ชื่อตัวชี้วัด
- หน่วยในการวัดผล
- ความหมาย
- สูตรการคำนวณ
- แหล่งที่มาของข้อมูล
- ผู้วัดผลการดำเนินงาน
- ระยะเวลาการวัด
- วิธีการรายงานผล
- วิธีการคำนวณคะแนน

2. กำหนด Target ประจำปี

พิจารณาจากข้อมูลในอดีต (Base line Data) ที่รวบรวมไว้และดูความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวที่บริษัทกำหนด

การตั้งเป้าหมายระดับฝ่าย

จะดำเนินการเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายระดับบริษัทแล้ว มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการตั้งเป้าหมายระดับฝ่าย

1. จัดทำใบนำเสนอภารกิจฝ่าย
2. จัดทำเป้าหมายระดับฝ่ายโดยใช้แบบฟอร์ม Matrix
3. จัดทำใบกำหนดวิธีการวัดผล
4. จัดทำแผนงาน (Action Plan) เพื่อรองรับต่อไป

2. การกำหนดแผนกลยุทธ์

ก่อนการกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร ต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า กลยุทธ์ก่อนว่า หมายถึงอะไร

กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (อาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) (พสุ เศษรินทร์ , 2546 : 45) ใน การพิจารณากลยุทธ์โดยทั่วไป สามารถเริ่มต้นจากคำถามง่ายๆ ต่อไปนี้

- ลูกค้าหรือตลาดในกลุ่มไหนที่องค์กรธุรกิจจะเข้าไปแข่งขันด้วย
- อะไรคือคุณค่าหรือความต้องการที่ลูกค้าเป้าหมายของเราต้องการ
- องค์กรจะนำเสนอคุณค่านั้นในลักษณะอย่างไร และจะสร้างความแตกต่างในสายตาลูกค้าได้อย่างไร

หลังจากเป็นภาพชัดเจนขึ้นของแผนกลยุทธ์ ต่อไปเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์กัน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น ถือว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และ 3) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การวิเคราะห์กลยุทธ์และการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมและนำมาปฏิบัติแล้วเกิดผลเป็นอย่างดี ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis
- การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม หรือ 5 – Force Analysis
- การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry Lifecycle
- การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key Success Factors
- การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis
- การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor Analysis)

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งในอดีตนั้นเรามักจะรู้กันว่ากลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร 2) ระดับธุรกิจ และ 3) ระดับปฏิบัติการ แต่เนื่องจากวิวัฒนาการในแนวคิดด้านกลยุทธ์ ทำให้ในปัจจุบัน นักวิชาการด้านกลยุทธ์ได้มองว่ากลยุทธ์ควรมีแค่ 2 ระดับเท่านั้นคือ ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นไม่เข้าข่ายของความเป็นกลยุทธ์เนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มากกว่ากลยุทธ์

3. การดำเนินงานตามแผนงาน

ส่วนสำคัญสุดท้ายของระบบการบริหารงานแบบ Total Performance Management (TPM) ตามโครงสร้างของระบบ คือ การดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร บุคลากรในหน่วยงานใดๆ ต้องวางแผนงานและปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาการประเมินผล ส่วนใหญ่แล้วจะทำการประเมินผลทุกเดือน และเป้าหมายของหน่วยงานที่ด้อยดำเนินการให้บรรลุผล ได้แก่ คำนีชี้วัดของหน่วยงาน (KPI's Target)

2.2 ระบบการวัดสมรรถนะทั่วไป

ระบบการวัดสมรรถนะ (Performance Measurement) หมายถึง กระบวนการสำหรับการพิจารณาวิธีการสร้างความสำเร็จไว้แก่องค์กรหรือบุคคลด้วยการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้ (Sinclair and Zairi, 19995 : 50) ในการวัดสมรรถนะทางด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ถือได้ว่าเป็นการวัดสมรรถนะที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน อันได้แก่ บุคคล คณะทำงาน กระบวนการ แผนกและองค์กรทั้งหมด โดยแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตัววัดสมรรถนะ (Performance Measures) หมายถึง คำนีชี้วัดเป็นตัวเลขหรือแสดงปริมาณที่ทำให้ทราบถึงการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ (Sinclair and Zairi, 19995 : 50)

คำนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือคำนีชี้วัดหรือประเมินผลว่าผลการดำเนินการในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร (พสุ เดชะรินทร์, 2544) นอกจากนี้ยังเป็นการวัดผลการดำเนินงานด้วยการประเมินสมรรถนะเชิงปริมาณเทียบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ CSF (Sinclair and Zairi, 19995 : 50)

ในปัจจุบันการวัดสมรรถนะกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ของไทยและหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน องค์กรหลายแห่งถือว่าเป็นหลักการหรือแนวคิดทางการจัด

การที่ใหม่ตามกระแสนิยม แต่ในความเป็นจริงแล้วการวัดสมรรถนะเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการบริหารประกอบการวางแผน (Planing) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Controlling)

แต่ในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เน้นหนักแต่ในด้านการวางแผน การปรับองค์กรและภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งมีการนำการวัดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรเข้ามาใช้ และเป็นเริ่มเป็นที่นิยม โดยเริ่มต้นจากในประเทศสหรัฐอเมริกาก่อนจนกระทั่งเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทยเช่นในปัจจุบัน

โดยแท้จริงแล้วการวัดสมรรถนะเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยสรุปดังนี้

1. การกำหนดวิงที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินผลในจุดใดหรือสิ่งใดซึ่งกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ (Critical Success Factors) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Result Area)
 - 1.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) คือ การกำหนดบริเวณหรือจุดที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้วจะมั่นใจได้ว่าสมรรถนะขององค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ (Sinclair and Zairi, 19995 : 51)
 - 1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Result Area) หมายถึง จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KRA) เหล่านี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 52)
2. กำหนดดัชนีสำหรับการวัด (Performance Indicator) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีวัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดดัชนีวัดในขั้นตอนที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นตอนที่ 3 มักจะดำเนินการก่อนที่จะมีการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่ดีให้มีความเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัดความมาตรฐานอีกครั้ง ปัจจุบันการกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์กรมักอาศัยวิธีการทำ Benchmarking หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน ตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลขององค์กรข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลต้องมาจากแหล่งต่างๆ หลายแห่ง ทั้งจากงบการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาดหรือข้อมูลทางด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินการเป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่

5.1 การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

5.2 การแก้ไขมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

ดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นถือได้ว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบวัดสมรรถนะเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีผู้คิดค้นระบบวัดสมรรถนะหลักขึ้นมาอย่างมากมาย โดยแต่เดิมนั้น ระบบวัดสมรรถนะหลักมีพื้นฐานมาจากระบบบัญชี งบทางการเงิน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าดัชนีวัดสมรรถนะขององค์กรนั้นส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับทางด้านการเงินแทบทั้งสิ้น เพื่อให้ทราบถึงผลการประกอบการว่ากำไรหรือขาดทุนจากการดำเนินการ เช่น ผลตอบแทนการลงทุน กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น ซึ่งผลการวัดเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการวัดผลิตภาพ (Productivity) ซึ่ง Teague และ Elion (1973) ได้กล่าวไว้ว่ามีประเด็นที่สำคัญในการวัดผลิตภาพอยู่ด้วยกัน 4 ประเด็น คือ

- กลยุทธ์ เช่น การเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างคู่แข่ง หรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกัน
- เทคนิค ได้แก่ การควบคุมการบริหารสมรรถนะขององค์กร
- การวางแผน เช่น การเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากการใช้ปัจจัยป้อนเข้าที่มีความแตกต่างกัน
- การบริหารภายใน เช่น การรวบรวมเงื่อนไขในการค้าขาย

แต่ที่ว่าการใช้การวัดสมรรถนะแบบเดิมนั้นมีข้อจำกัดซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัววัดทางด้านการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ โดย Kaplan และ Norton (1996) ได้สรุปไว้ดังนี้

- ปัจจัยในปัจจุบันมักเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความรู้ ซื่อสัตย์ ความพึงพอใจของพนักงาน หรือแม้แต่ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถใช้ปัจจัยด้านการเงินมาชี้วัดได้
- สามารถวัดได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถวัดภายนอกองค์กรได้
- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
- บอกลให้ทราบเพียงอดีตเท่านั้น

ถึงแม้ดัชนีวัดด้านการเงินจะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ แต่ไม่ได้หมายความว่าดัชนีวัดการเงินจะไม่มีค่าสำคัญต่อไปอีกเลย ดัชนีวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินนั้นก็ยังมีข้อจำกัดเช่นกัน ได้แก่

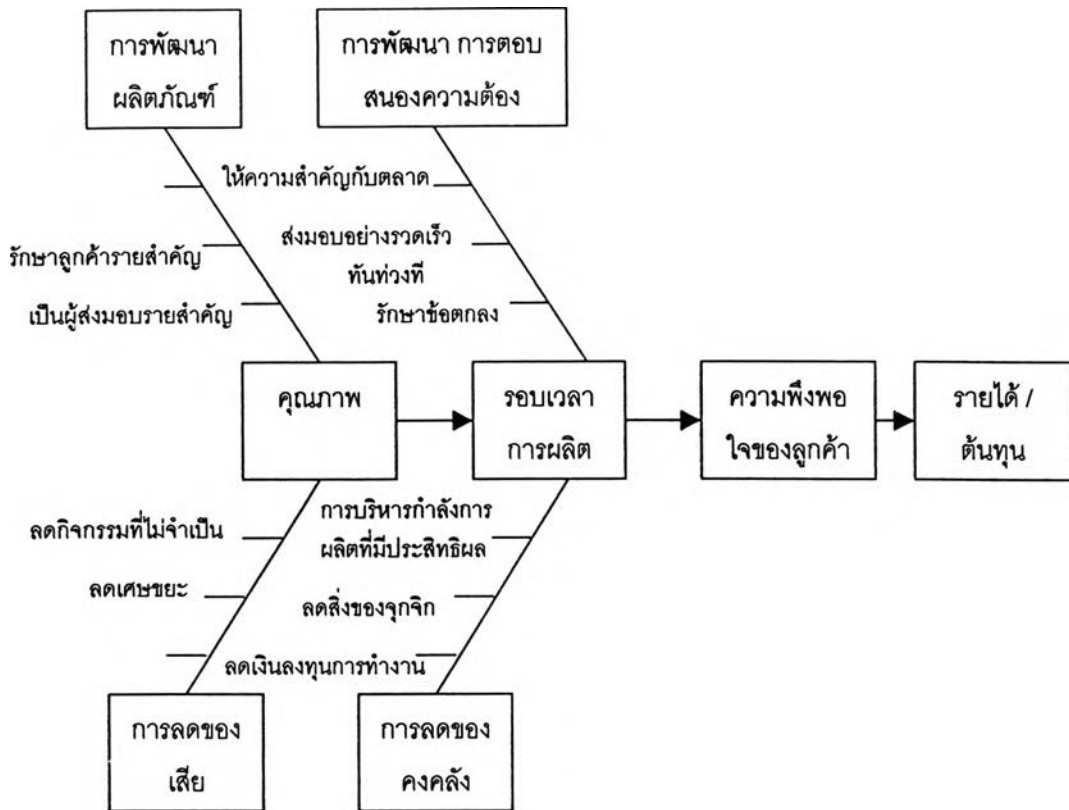
- ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร
- สามารถวัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
- ดัชนีวัดบางตัวอาจขาดความน่าเชื่อถือทางสถิติ
- ผู้บริหารเองอาจจะหลงไปกับดัชนีวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ทำให้เกิดสถานะที่มีดัชนีวัดมากเกินไป จนก่อให้เกิดความสับสน

สำหรับดัชนีวัดในยุคปัจจุบันนั้นจะเน้นการวัดภายใต้ระยะเวลาส่วนใหญ่ โดยการวัดนั้นจะนิยามวัดเป็นแบบวงจรของเวลา (Cycle time) เนื่องจากว่าสามารถควบคุมและปรับปรุงถึงการปฏิบัติงานของคนให้ดีขึ้นได้โดยการนำผลการปฏิบัติการจากดัชนีวัดในช่วงเวลาก่อนและหลังมาทำการเปรียบเทียบกัน ซึ่งการวัดโดยอาศัยช่วงเวลานั้นควรจะดำเนินการวัดใน 4 บริเวณ (Ghalayini and Noble, 1996 : 69) ดังนี้

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- การตัดสินใจ
- กระบวนการผลิต
- การบริการลูกค้า

จากทั้ง 4 บริเวณข้างต้นนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากวงจรเวลาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจได้ดังรูปที่ 2.2

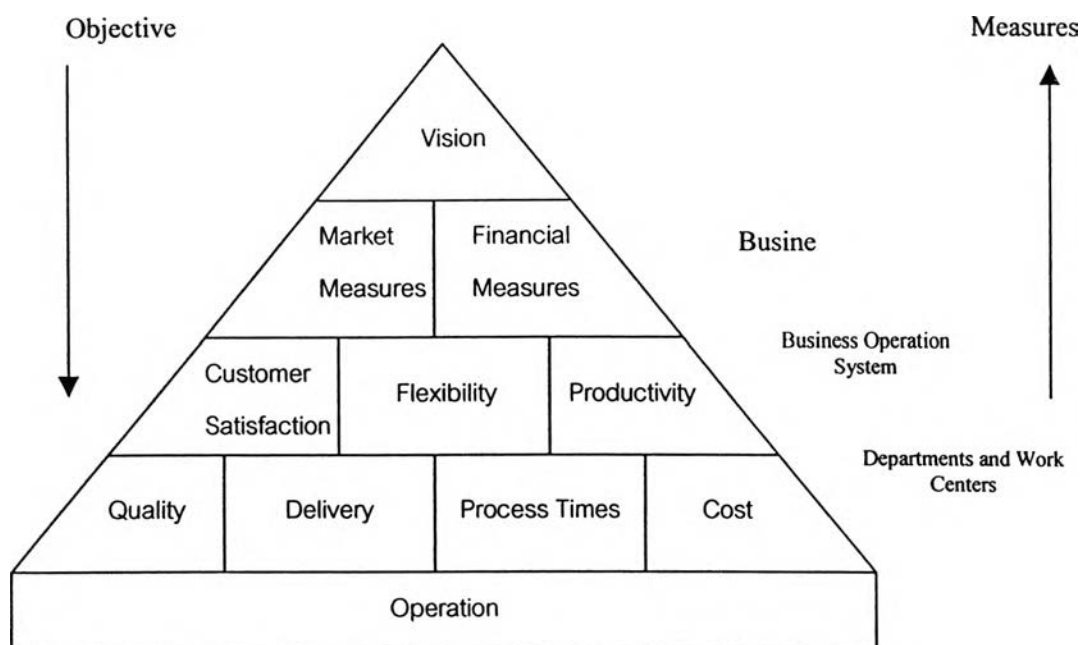
รูปที่ 2.2 แสดงผลกระทบจากวงจรเวลาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางธุรกิจ



ในช่วงปี 1980 ถึง 1990 ได้มีการคิดค้นและพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะขั้นมากมาย โดยเน้นการพัฒนาความสมดุลหรือทิศทางของรูปแบบในการวัดสมรรถนะ และยังได้เน้นในดัชนีวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน การวัดจากภายนอกองค์กร และการวัดเพื่อการวางแผนในอนาคต รูปแบบของการวัดระบบสมรรถนะสมัยใหม่ที่เป็นที่รู้จักกันและเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบอื่นๆ ดังจะได้อธิบายต่อไป

SMART หรือ The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique System ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Wang Laboratories เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าตัววัดสมรรถนะในแบบดั้งเดิมนั้นไม่เหมาะสม จึงได้ทำการพัฒนาโดยกำหนดเป็นพีรามิด 4 ระดับ ดังรูปที่ 2.3

รูปที่ 2.3 แสดงระบบการวัดสมรรถนะแบบ SMART



จากรูปที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าการแบ่งระดับออกเป็น 4 ระดับการบริหาร โดยแต่ละระดับมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

- ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ โดยการกำหนดบทบาท หน้าที่และกฎเกณฑ์ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร
- ระดับที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยอยู่ในกรอบของรูปแบบส่วนแบ่งตลาดและการเงิน
- ระดับที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานและลำดับงานในแต่ละหน่วยดำเนินการ ธุรกิจในรูปแบบของความพึงพอใจของลูกค้า ความยืดหยุ่น และผลิตภาพ
- ระดับที่ 4 เป็นการกำหนดเงื่อนไขให้แก่ระดับที่ 3 อันได้แก่ คุณภาพ การส่งมอบ ระยะเวลาดำเนินการผลิต และต้นทุน

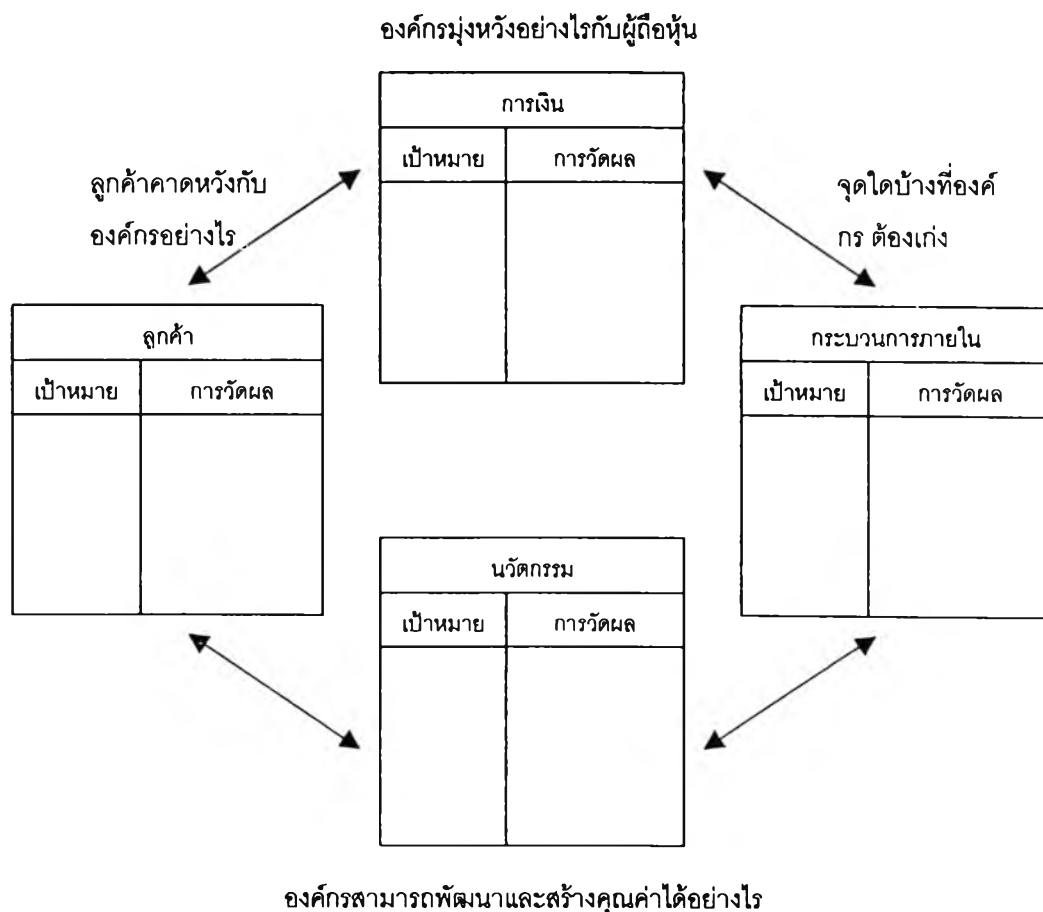
ดัชนีวัดในแต่ละระดับนั้นเปรียบเสมือนกุญแจหลักที่ส่งผลให้ระดับที่สูงขึ้นนั้นประสบผลสำเร็จกันอย่างต่อเนื่องในลักษณะรูปพีระมิดที่ฐานจะต้องมีความมั่นคงเพื่อให้สามารถรับน้ำหนักทั้งหมดได้

ระบบการวัดสมรรถนะแบบ PMQ หรือ The Performance Measurement Questionnaire ได้รับการพัฒนาโดย Dixon ในปี 1990 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง และความล้มเหลวของระบบการวัดสมรรถนะที่มีอยู่ในองค์กร โดยอาศัยระบบปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายของการวัดสมรรถนะ ซึ่งผลที่ได้รับจากระบบ PMQ นั้นใช้ได้ในการประเมิน 4 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์ในแนวตรง (Alignment Analysis) เป็นการหาวิธีการในการบรรลุตามกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจ (Congruence Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจถึงวิธีการในการบรรลุผล
3. การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Consensus Analysis) เป็นการจัดกลุ่มข้อมูลตามระดับการบริหารหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยจะแสดงถึงผลของการสื่อสารภายในองค์กร
4. การวิเคราะห์ความสับสน (Confusion Analysis) เป็นการดำเนินการพิจารณาขอบเขตของส่วนแบ่งเบนมตรฐานตามแต่ละหัวข้อการปรับปรุงในแต่ละตัวชี้วัด

ระบบ BSC หรือ Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดสมรรถนะที่ Kaplan และ Norton (1993) ได้ทำการพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมระบบการวัดสมรรถนะหลักด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติการ และการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อวัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรม ดังรูปที่ 2.4 โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายในการดำเนินขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้แก่องค์กร โดยอาศัยระบบปฏิบัติการ (Workshop) เช่นเดียวกับ PMQ

รูปที่ 2.4 แสดงการวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Scorecard



ทั้ง 3 รูปแบบของระบบการวัดสมรรถนะดังกล่าวมาแล้วนั้น มีทั้งข้อดี ข้อเสียในตัวของแต่ละรูปแบบเอง โดยสามารถแสดงให้เห็นความเหมือนและความแตกต่าง ดังแสดงในตารางที่ 2.2 (Ghalayini and Noble, 1996 : 76 – 77)

ตารางที่ 2.2 แสดง สรุปข้อดี ข้อเสียของรูปแบบระบบการวัดสมรรถนะแต่ละรูปแบบ

ระบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
SMART	1) พยายามรวบรวมวัตถุประสงค์เข้าสู่ดัชนีวัดการดำเนินงาน	1) ขาดกลไกในการบังคับทั้ง 4 ระดับ ซึ่งไม่สามารถทราบได้ว่าประเมินสิ่งใด 2) ไม่มีหลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเข้ามา
PMQ	1) มีกลไกในการชี้แจง	1) จำนวนงานมากต้องเชื่อมโยงหลายหัวข้อการปรับปรุงและตัววัด ทำให้รวมกันได้ยาก 2) ไม่มีหลักการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเข้ามา
BSC	1) ง่ายต่อการรายงานการบริหาร	1) ต้องดำเนินการกำหนดทุกสิ่งจากผู้บริหารเท่านั้น

2.3 ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรโดย Competency Model

ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร โดย Competency Model ประกอบด้วยรายละเอียดในส่วนของ

- ความหมายของ Competency
- ความหมายของ Competency Model
- องค์ประกอบของ Competency Model
- การนำ Competency Model ไปใช้ประโยชน์

2.3.1 ความหมายของ Competency

ปัจจุบันศัพท์ไทยสำหรับ Competency ยังไม่พบการบัญญัติเพื่อตีความหมายให้ครอบคลุมตามความหมาย เนื่องจากสามารถใช้คำที่หลากหลายในการอธิบายความหมายเพื่อสื่อให้เข้าใจและรับรู้ได้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความซำซอง ทักษะ ฝีมือ ความประพฤติกฎนิสัย ตลอดจนความพร้อม ในที่นี้จึงขอใช้ทับศัพท์ภาษาอังกฤษ เพราะ D. McClelland ผู้บัญญัติศัพท์นี้สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้ความหมายรวมถึงสิ่งที่เห็นและวัดได้ง่ายจากภายนอก คือ ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) ไปจนถึง บทบาทในสังคม (Social role) บุคลิกภาพ (Self image) และส่วนที่ลึกลงไปจนยากที่จะวัดได้ เช่น ทศนคติ (attitude) ค่านิยม (values) อุปนิสัย (trait) และแรงบันดาลใจ (motive) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีดังรูปที่ 2.4

Lyle M. and Signe M. Spencer ได้ให้ความหมายของ Competency ในหนังสือ Competency at Work ซึ่งขยายความของ D. McClelland ดังนี้

A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally relates to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. (Lyle M. and Signe M. Spencer, 1993 : 9)

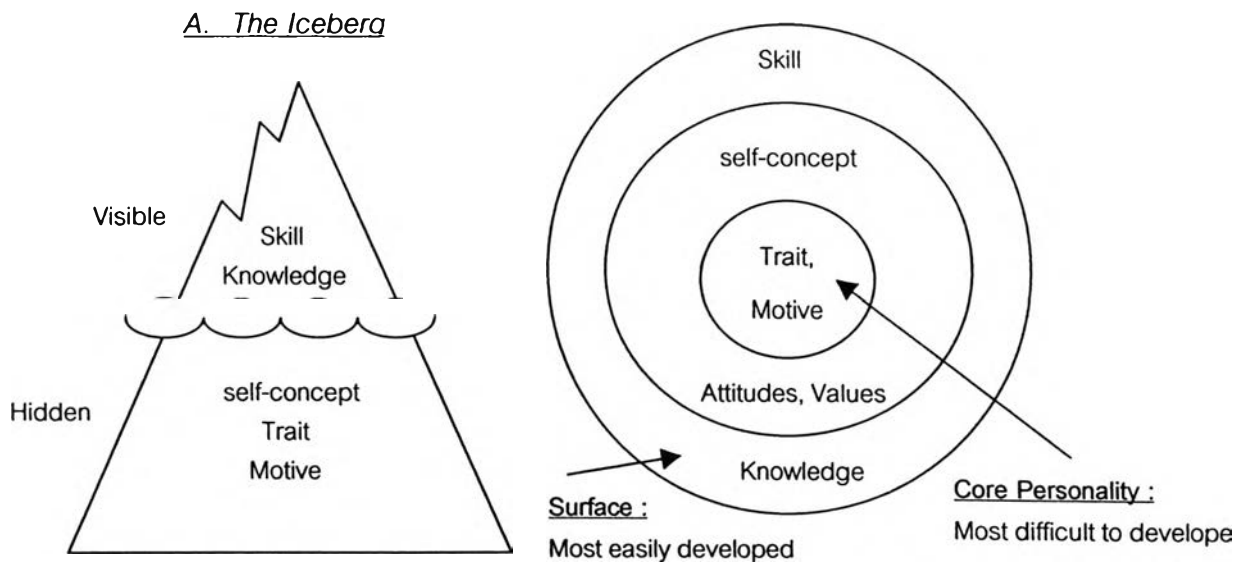
Underlying characteristic means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's and can predict behavior in a wide verity of situations and job tasks.

Casually related means that a competency causes of predicts behavior and performance.

Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard. Examples of criteria are the dollar volume of sales for salespeople or the number of clients who stay "dry" for alcohol-abuse counselors.

(Lyle M. and Signe M. Spencer, 1993 : 9)

รูปที่ 2.4 แสดงภาพ Central and Surface Competencies



อาจกล่าวได้ว่า Competency เป็นคุณสมบัติของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความสามารถที่ตอบคำถามว่าทำได้ผลอะไรบ้าง มิใช่เพียงนามธรรมว่ามีความรู้อะไรบ้าง ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ทำให้เราสามารถกำหนดและวัดตัว competency เพื่อนำมาใช้งานได้ ในสายการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จัดกลุ่มความหมายและคุณสมบัติต่างๆ ของ Competency เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

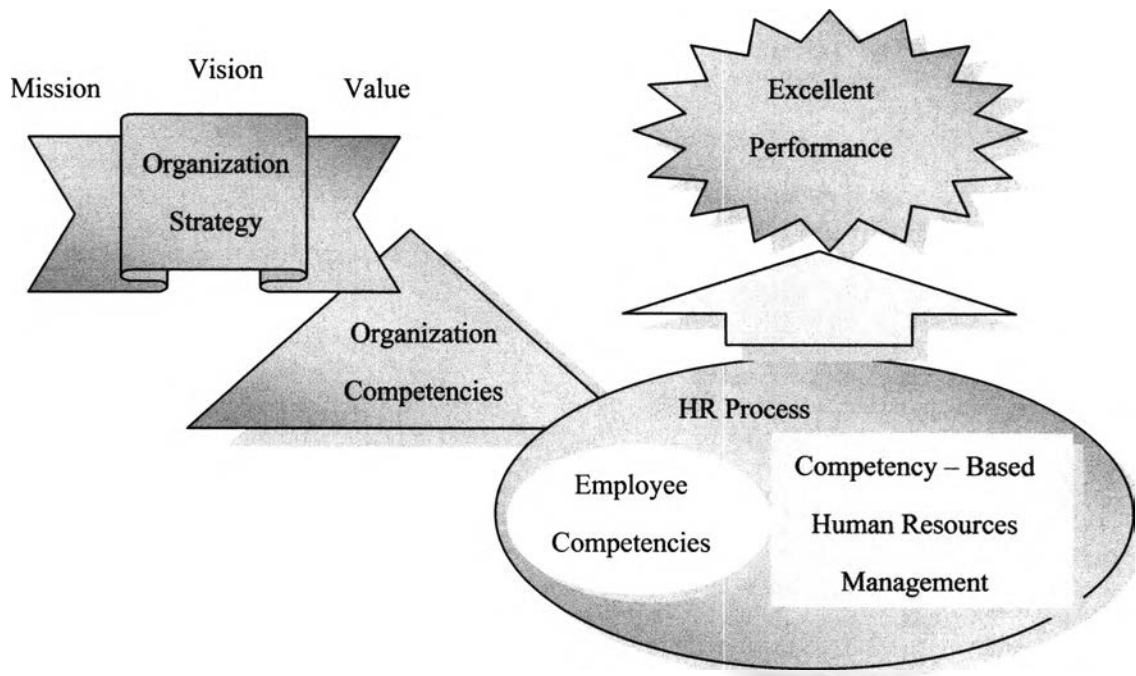
- Skill : Ability to perform a certain mental or physical task. (what the individual is able to do
- Knowledge : Information an individual has in specific content areas. (what the individual needs to know)
- Attributes : “what the individual needs to be”
 - Motive : The things which drive an individual to act.
 - Traits : Physical characteristics and consistent responses to situation or information.
 - Values : An individual’s attitudes, self-concept, or self-image.

ณ ที่นี้ อาจสรุปความหมายของคำว่า Competency คือ “คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ”

2.3.2 ความหมายของ Competency Model

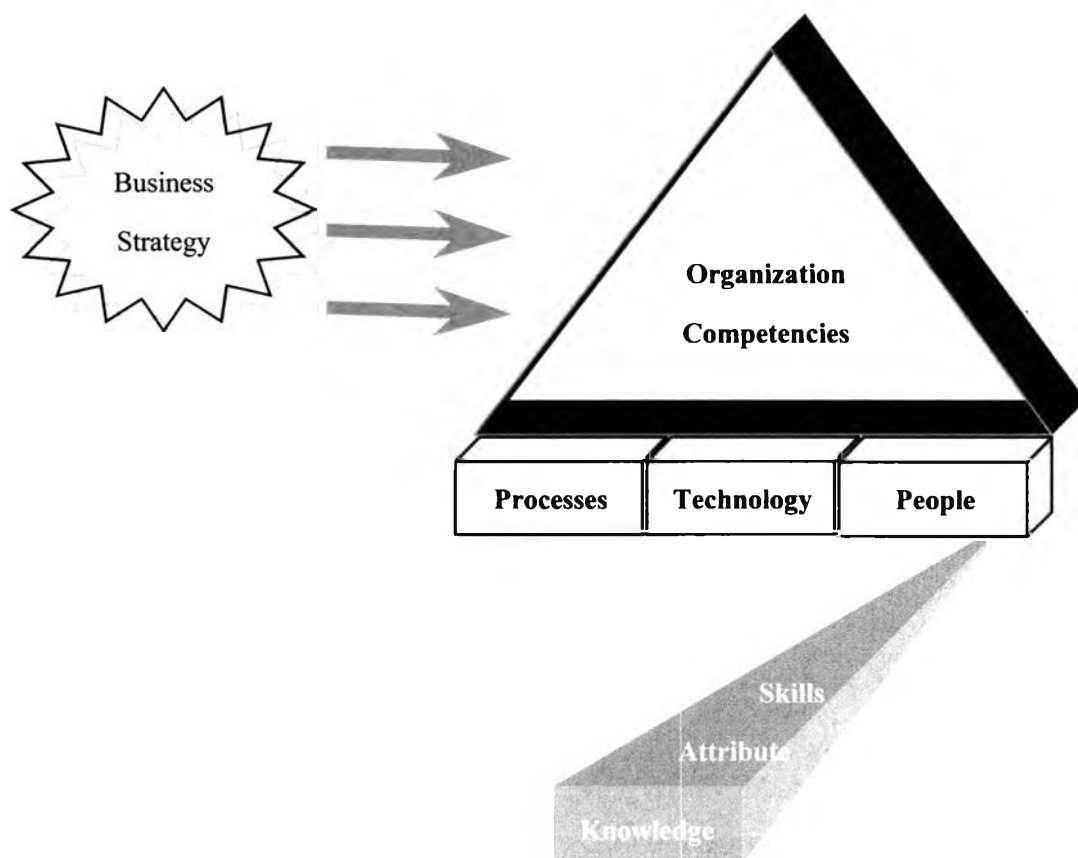
จากความหมายและคำจำกัดความดังกล่าว การกำหนด Competency Model สำหรับองค์กรและ/หรือหน่วยงานต่างๆ สามารถอธิบายความสัมพันธ์และโครงสร้างของ Competency Model โดยเริ่มจาก Competency Framework ดังแสดงในรูปที่ 2.5

รูปที่ 2.5 แสดงภาพ Competency Framework



จากรูป Competency Framework หลังการกำหนด Vision, Mission, Values ซึ่งนำไปสู่การวางกลยุทธ์และแผนดำเนินการขององค์กร (Organization Strategy) การจัดสร้างองค์กรที่รองรับแผนดำเนินการและกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญ องค์กรต้องกำหนดคุณลักษณะความสามารถขององค์กร ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นั่นหมายถึง การสร้าง Organization Competency รูปที่ 2.6 แสดงภาพ สร้าง Organization Competency

รูปที่ 2.6 แสดงภาพ Organization Competency

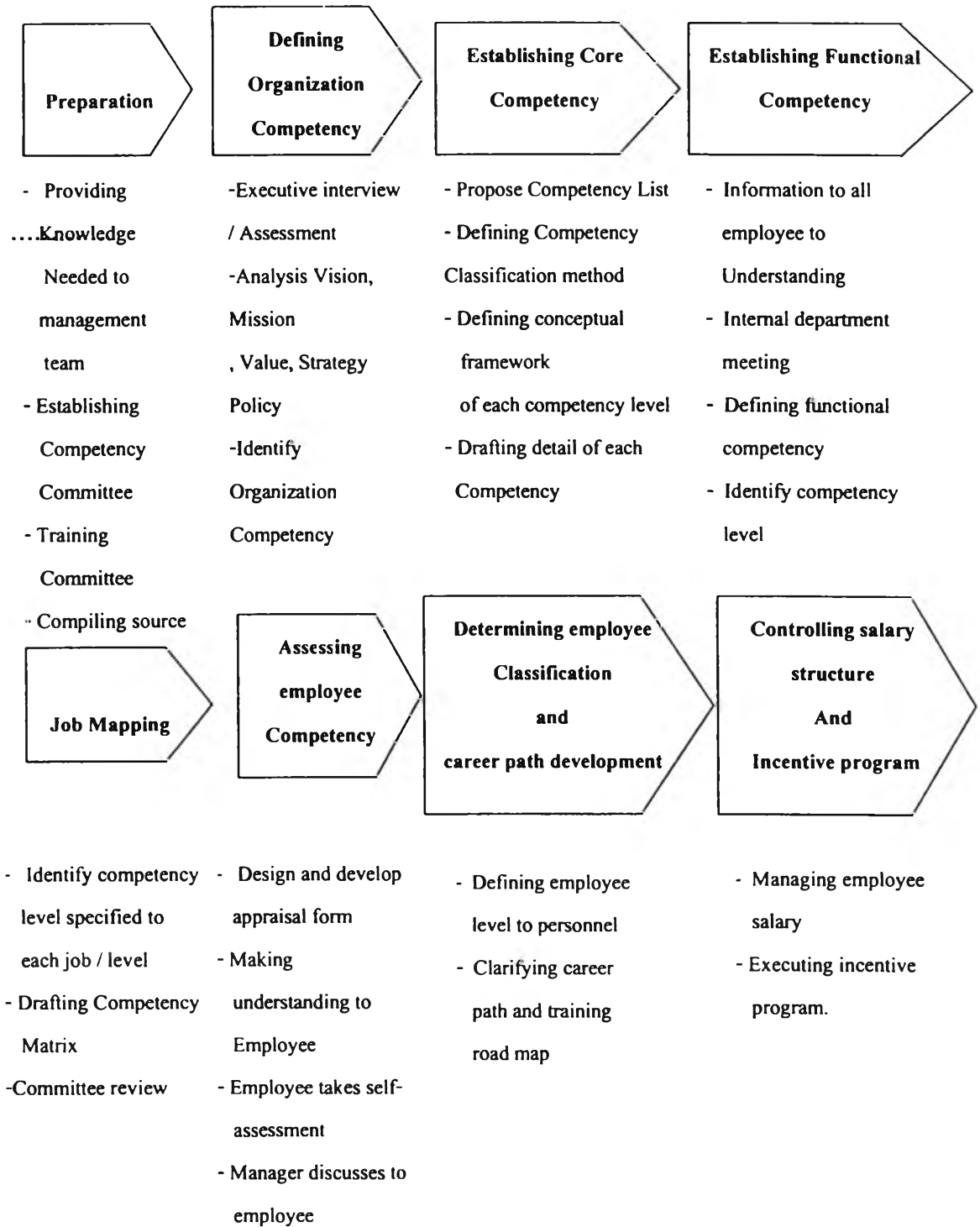


หลังจากการกำหนด กำหนดคุณลักษณะความสามารถขององค์กร หรือ Organization Competency ขั้นตอนต่อไปเป็นการค้นหาคุณสมบัติ คุณลักษณะความสามารถของพนักงานในองค์กร ซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ Employee Competency ซึ่งประกอบด้วย

- Core Competency หมายถึง คุณลักษณะหลักซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายทางธุรกิจโดยตรง
- Common Competency หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะต้องแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร
- Functional Competency หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆได้เป็นอย่างดี

หลังจากการจัดสร้าง Employee Competency ในแต่ละระดับเรียบร้อยแล้วกลุ่มของ Competency ระดับต่างๆ ขั้นตอนสุดท้ายสำหรับการจัดสร้าง Competency Model ได้แก่ การทำ Job Mapping ซึ่งหมายถึง การรวบรวม Competency ในแต่ละระดับกำหนดเข้ากับตำแหน่งงานในแต่ละระดับขององค์กร รูปที่ 2.7 แสดงกระบวนการพัฒนา Competency – Based System ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนตั้งแต่การจัดเตรียมหน่วยงานหรือองค์กรสำหรับการจัดสร้าง Competency Model จนถึงการนำเอา Competency Model เข้าไปพัฒนาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กร

รูปที่ 2.7 แสดงกระบวนการพัฒนา Competency – Based System



2.3.3 องค์ประกอบของ Competency Model

Competency Model มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร (Business Direction)
2. วิสัยทัศน์ ขององค์กร (Visions)
3. พันธกิจ ขององค์กร (Mission)
4. สมรรถนะเด่น ขององค์กร (Organization Competency)
5. ความสามารถหลัก ขององค์กร (Core Competency)
6. ความสามารถพื้นฐาน ขององค์กร (Common Competency)
7. ความสามารถทางเทคนิค ขององค์กร (Functional Competency)
8. ตารางสรุบบระบบสมรรถนะ ขององค์กร (Job Mapping)
9. กระบวนการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)

2.3.4 การนำ Competency Model ไปใช้ประโยชน์

ประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากการจัดสร้าง Competency Model

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารคน
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถคนในองค์กร อย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงานซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร