ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

Factors Influencing Succession of Individual Development Plan (IDP) Instrument: A Case Study in National Health Commission Office, Thailand

ษิตาพร สุริยา[1]

Sitaporn Suriya[1]

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) และเพื่อศึกษาอุปสรรคในการใช้เครื่องมือ IDP ของ สช. ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดย 1) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคล ของ สช. จำนวน 1 คน 2) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานของ สช. จำนวน 4 คน และ 3) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มกับพนักงาน สช. จำนวน 8 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือ IDP ของ สช. ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าสายงานอย่างจริงจัง 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับกระบวนการ IDP 3) ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้อย่างเหมาะสมในกระบวนการ IDP 4) ระยะเวลาในการทำ IDP ต้องมีความต่อเนื่อง 5) กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมีความสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ และ 6) การประเมินผลที่เที่ยงตรงและยุติธรรม และในการใช้เครื่องมือ IDP ของ สช.นั้น ได้แก่ 1) ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง 2) ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานขาดการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำ IDP อย่างเต็มที่ 3) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการ IDP 4) ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ 5) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับงานประจำที่พนักงานรับผิดชอบ และ 6) ขาดความเที่ยงตรงในการประเมินผล

คำสำคัญ : การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล ความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

Abstract

The research purposes are 1) to study about factors that influence succession of individual development plan (IDP) instrument of National Health Commission Office (NH) and 2) to study about problems or barriers in implementation of IDP instrument for NH. This research used qualitative method by 1) collected data by in-depth interview with a human resource officer of NH 2) collected data by in-depth interview with 4 officers of NH and 3) collected data by focus group discussion with 8 officers of NH. The results show that factors that affect to succession of IDP instrument of NH are 1) supporting and participation of administrators and managers 2) strengthening appropriate knowledge and understanding about IDP process by efficiency communication 3) potent human resource team with appropriate knowledge and understanding about IDP process 4) IDP process implementation must in ongoing status all the time 5) potential development activities planning should relevance with currently job and 6) accurate and conscientious assessment both in subordinates and superiors. And barriers in implementation of IDP instrument for NH are 1) administrators and managers lack of pragmatically awareness in the importance of human resource management 2) administrators and line managers lack of seriously participation in IDP process 3) organizational members lack of appropriate knowledge and understanding about IDP process 4) shortage of human resource department staff 5) human resource department set unfit or incompatible development activities for organizational members and 6) lack of accurate and conscientious assessment.
Keywords : Individual Development Plan, Succession, National Health Commission Office

บทนำ

ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่กระแสความเป็นโลกาภิวัตน์มายิ่งขึ้น สภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมไปถึงการแข่งขันทางธุรกิจ ก็ย่อมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เหล่านี้ ทำให้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน หรือผู้รับบริการนั้น เปลี่ยนแปลงไปโดยมีความต้องการในการบริการที่มากขึ้น รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น หน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการที่จะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐอย่างมี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจาก เป็นการสร้างศักยภาพทางการขันแข่งได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2556 : 3) ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อองค์กรได้คัดสรรให้บุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านี้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีมากมายหลายหลากรูปแบบ โดยเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับความนิยมกันอย่างแพร่หลายในทุกวันนี้ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน นั่นคือ แผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) ซึ่งคือ แนวทางหรือแผนปฏิบัติการส่วนบุคคล ที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายในสายอาชีพของตน โดยเป็นการทำข้อตกลงและวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้าสายงานหรือผู้บังคับบัญชากับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในรายละเอียดของการทำ IDP จะระบุเป้าหมายในการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังระบุเกี่ยวกับแผนการพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรม การฝึกประสบการณ์ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นและเชื่อมโยงต่อการมุ่งไปสู่เป้าหมายตามที่พนักงาน หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (U.S. Department of Commerce, 2001 : 1)

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) เป็นหน่วยงานในกำกับรัฐที่มีการใช้เครื่องมือแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) อย่างต่อเนื่องมากว่า 10 ปี เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของพนักงานภายในองค์กร และจากผลลัพธ์ของการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) จะเห็นได้ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลค่อนข้างดีและเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเป็นงานทางด้านสมัชชาสุขภาพ งานด้านธรรมนูญสุขภาพ งานด้านการประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ (Health Impact Assessment : HIA) เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นงานที่สร้างผลกระทบทางด้านบวกในเชิงสุขภาพและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชนและสังคม ซึ่งการที่สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้น ย่อมต้องมีบุคลากรขององค์กรที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้น เครื่องมือแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) จึงอาจเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

และด้วยเหตุนี้ จึงนำมาซึ่งคำถามของงานวิจัยที่ว่า ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ และ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ยังมีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ อีกหรือไม่ในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งจากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อาจจะนำไปสู่การพัฒนา ประยุกต์ และปรับใช้เครื่องมือดังกล่าวให้มีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นทั้งในสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติและในหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

2. เพื่อศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ใช้สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ กระทรวงสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี เป็นพื้นที่ในการศึกษาวิจัย ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจึงประกอบด้วย 1) พนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 1 คน และ 2) พนักงานสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 12 คน

2. เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1 แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเป็นทางการกึ่งโครงสร้าง

2.2 แบบประเด็นหัวข้อที่ใช้สำหรับการสนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคของการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

3.1 เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 1 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

3.2 เจ้าหน้าที่และพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 4 คน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบบังเอิญ และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

3.3 เจ้าหน้าที่และพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ จำนวน 8 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบบังเอิญ และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาความเกี่ยวโยง หรือหาลักษณะร่วมที่พบเห็นได้ชัด หรือหาความหมายที่แฝงเร้นของปรากฏการณ์นั้น ๆ เพื่อหาข้อสรุปโดย เรียบเรียงและนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาหรือบรรยายความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลภายในสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาอภิปรายผลและรายงานผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. กระบวนการด้านการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของ สช.

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลของ สช. ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการด้านการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของ สช. ดังนี้ เมื่อทำงานรับพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงานกับทางสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะใช้เวลาทดลองงาน 4 เดือน โดยถ้าผ่านช่วงทดลองงานไปได้ ทางฝ่ายงานทรัพยากรบุคคล (HR) ของ สช. ก็จะมีระบบในการพัฒนาพนักงานผ่านระบบสมรรถนะซึ่งรับรูปแบบการดำเนินงานมาจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งโดยทั่วไประบบสมรรถนะจะประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1.1 Core competency สมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นจะต้องมี เพราะทำให้องค์กรอยู่รอดได้

1.2 Functional competency สมรรถนะประจำตำแหน่ง แต่ละองค์กรจะมีการกำหนดที่แตกต่างกันออกไป บางองค์กรกำหนดตามสายงาน แต่ของ สช. กำหนดตามตำแหน่ง คือไม่ว่าจะอยู่ในสำนักไหน แต่ถ้าอยู่ในตำแหน่งเดียวกันก็จะมี Functional competency ที่เหมือนกัน

1.3 Managerial competency สมรรถนะในการบริหารจัดการ

สำหรับ สช. จะมีการทำข้อสรุปสมรรถนะสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ หรือ Competency mapping เพื่อกำหนดสมรรถนะของคนในองค์กรเพียง 2 ประเภท คือ core competency และ functional competency ซึ่งผนวกเอา managerial competency เข้าได้ใน functional

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

competency ไว้เรียบร้อยแล้ว โดยปกติสมรรถนะของคน ๆ หนึ่งจะมีประมาณ 7 – 8 สมรรถนะ ซึ่งได้จาก core competency รวมกับ functional competency เพื่อให้พนักงานทราบและจดจำได้ว่าตนเองต้องมีสมรรถนะใดบ้าง

ขั้นตอนของการพัฒนาศักยภาพของ สช. ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. เริ่มจากต้องพิจารณาก่อนว่าพนักงานขององค์กรขาดอะไร โดยดูตามสมรรถนะ ซึ่งก็ต้องประเมินสมรรถนะว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ถึงตามเกณฑ์ที่องค์กรคาดหวังไว้หรือยัง โดยในการประเมินสมรรถนะการทำงานแต่ละที่จะแตกต่างกันออกไป

2. เมื่อได้ผลการประเมินแล้วก็จะทำให้ทราบว่าพนักงานคนนั้น จะต้องพัฒนาสมรรถนะอะไรหรือด้านใดบ้าง ซึ่งพนักงานแต่ละคนก็อาจจะต้องพัฒนาหลายด้านหรืออาจจะต้องพัฒนาสมรรถนะทุก ๆ ตัวก็ได้ โดยในแต่ละปีฝ่าย HR จะให้พนักงานแต่ละคนพิจารณาร่วมกับหัวหน้าสายงานเพื่อให้เขาเลือกสมรรถนะที่เขาจะต้องพัฒนามา 2 – 3 สมรรถนะเพื่อจะนำมาพัฒนาปรับปรุง โดยหัวหน้าสายงานจะเป็นคนเรียง priority สมรรถนะที่พนักงานคนนั้นจะต้องพัฒนา

3. เมื่อได้สมรรถนะที่ต้องการจะพัฒนาแล้ว ก็จะต้องมาทำ IDP (Individual Development Plan) เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเองของแต่ละคนในแต่ละปี โดยจะต้องปรึกษาขอความคิดเห็นจากหัวหน้าสายงานด้วย รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี เพราะเป็นการทำงาน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน

โดย สช. ใช้ระบบ IDP นี้มาประมาณ 10 ปีแล้ว ค่อนข้างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งจากข้อมูลรายงานการประชุมสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559 (สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, 2559) ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลได้รายงานต่อที่ประชุมฯ เกี่ยวกับสรุปผลการประเมินสมรรถนะและแนวทางสนับสนุนการพัฒนาของงานทรัพยากรบุคคลในปี 2559 ไว้ดังนี้ (รายละเอียดดังได้แสดงไว้ในภาพที่ 1)

ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะตาม IDP ปี 2558

กลุ่ม	พยายามพอควร	พยายามมาก	พยายามมากเป็นแบบอย่างได้
กลุ่มผู้อำนวยการ 4 คน		3 คน (75%)	1 คน (25%)
กลุ่มนักวิชาการ 26 คน	4 คน (15%)	21 คน(81%)	1 คน (4%)
กลุ่มบริหารจัดการ 29 คน	9 คน (31%)	18 คน(62%)	2 คน (7%)

กลุ่ม	พัฒนาขึ้นพอควร	พัฒนาขึ้นมาก	พัฒนาขึ้นมากเป็นแบบอย่างได้
กลุ่มผู้อำนวยการ 4 คน		3 คน (75%)	1 คน (25%)
กลุ่มนักวิชาการ 26 คน	8 คน (31%)	16 คน(61%)	2 คน (8%)
กลุ่มบริหารจัดการ 29 คน	15 คน (52%)	14 คน(48%)	

ภาพที่ 1 ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะตาม IDP ปี 2558 ของพนักงาน สช.
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (2559)

วิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จะเห็นได้ว่า จากการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้เครื่องมือ IDP ในปี 2558 ผลการประเมินพบว่า สัดส่วนจำนวนของพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในเกณฑ์มีความพยายามมากและมีการพัฒนาขึ้นมาก ซึ่งถือว่าเป็นที่น่าพอใจ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช.

จากการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคของการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช. โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ได้ผลการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของพนักงาน สช. ต่อกระบวนการ IDP

	วิธีการเก็บข้อมูล	
	สัมภาษณ์เชิงลึก	**สนทนากลุ่ม**
ทัศนคติต่อเครื่องมือ IDP	มีความเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่ดี ช่วยกระตุ้นให้พนักงานวิเคราะห์ถึงศักยภาพตนเอง พิจารณาได้ว่ายังบกพร่องในด้านใด เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพด้านนั้นๆ	พนักงานมีแผนพัฒนาศักยภาพหรือสมรรถนะที่ชัดเจน โดยสามารถช่วยปรับปรุงศักยภาพที่มีอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
การพัฒนาศักยภาพด้วยเครื่องมือ IDP	(ความคิดเห็นแยกเป็น 2 กลุ่ม) กลุ่มแรก : สามารถพัฒนาศักยภาพได้จริง มีความสอดคล้องกับงานที่ทำดี แต่นั่นต้องเริ่มมากจากการให้ข้อมูลตามความเป็นจริงในการประเมินสมรรถนะของตนเองด้วย	อาจจะมีการพัฒนาอยู่บ้าง แต่ก็มีเพียงเล็กน้อย เพราะไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่ HR หรือ KM จัดขึ้นมาได้ เพราะภาระงานที่ต้องรับผิดชอบนั้นค่อนข้างมาก

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

	สัมภาษณ์เชิงลึก	สนทนากลุ่ม
	(ความคิดเห็นแยกเป็น 2 กลุ่ม) กลุ่มที่สอง : สามารถพัฒนาศักยภาพได้เล็กน้อย เนื่องจากคิดว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพ เช่น การสอนงาน (Coaching) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์กรเป็นต้น	
ความเอื้อของสภาพแวดล้อมต่อการทำ IDP	(ความคิดเห็นแยกเป็น 2 กลุ่ม) กลุ่มแรก : ช่วยได้และถ้าออกแบบการพัฒนาศักยภาพให้มีความสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ประจำจะยิ่งช่วยให้เห็นผลการพัฒนาของตนเองได้ชัดยิ่งขึ้น กลุ่มที่สอง : สภาพแวดล้อมไม่ค่อยเอื้ออำนวยเท่าที่ควร ทั้งการสนับสนุนจากหัวหน้า และภาระงานที่มีจำนวนมาก เป็นต้น	(ความคิดเห็นแยกเป็น 2 กลุ่ม) กลุ่มแรก : สภาพแวดล้อม เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ เทคโนโลยีมีความพร้อม สะดวก เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าออกแบบ IDP ที่เหมาะสมและมีความเป็นรูปธรรม จะยิ่งทำให้การพัฒนาศักยภาพได้ผลดี กลุ่มที่สอง : คิดว่าในทางปฏิบัติยังทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะงานที่ต้องรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ HR จัดให้

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของ สช. พอจะสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ได้ดังต่อไปนี้

2.1 การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือจากผู้บริหารและหัวหน้าสายงานอย่างจริงจัง

2.2 การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับกระบวนการ IDP ทั้งทางด้านหลักการ แนวทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.3 ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง และมีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการ IDP ทั้งทางด้านหลักการ แนวทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล

2.4 ระยะเวลาในการใช้กระบวนการ IDP ที่มีความต่อเนื่อง ได้มีการพัฒนาศักยภาพตลอดการทำงาน

2.5 การออกแบบหรือกำหนดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่มีความสอดคล้องกับงานที่ทำหรือรับผิดชอบอยู่ ณ ปัจจุบัน

2.6 การประเมินผลที่เที่ยงตรง ยุติธรรม ทั้งจากตัวพนักงานเอง และจากผู้บังคับบัญชา

3. ปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช.

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานของ สช. พอจะสามารถสรุปปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ได้ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานขาดการตระหนักและเห็นความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

3.2 ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานยังขาดการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำ IDP อย่างเต็มที่

3.3 พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการ IDP ทั้งทางด้านหลักการ แนวทาง วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินผล

3.4 บุคลากรของทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ

3.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจัดกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานจริงที่รับผิดชอบ

3.6 ขาดความเที่ยงตรงในการประเมินผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช. ที่วิเคราะห์ได้นี้ มีความสอดคล้องกับ กรณีของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นแบบอย่างความสำเร็จที่ดีด้านการพัฒนาระบบสมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2551 : 23-30) โดยในเอกสารระบุว่า กรมการแพทย์มีการเรียนรู้ถึงปัจจัยความสำเร็จและความท้าทายที่จะบริหารจัดการกับปัญหาอุปสรรคของระบบสมรรถนะ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารทุกระดับในการสนับสนุน ผลักดัน และมีส่วนร่วมอย่างจริงจังทำให้คณะกรรมการฯ ข้าราชการ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และได้รับนโยบายแนวทางการพัฒนาระบบที่ชัดเจน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2. การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างการยอมรับและผลักดันให้เกิดความสำเร็จของโครงการซึ่งต้องสื่อสารทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องไปในทิศทางเดียวกันและใกล้เคียงกันมากที่สุด และสามารถสื่อสารให้เห็นภาพของแนวทางการนำระบบสมรรถนะไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

3. การประเมินสมรรถนะทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสหรือกำหนดถึงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพสมรรถนะที่สนับสนุนกับความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ตรงกับงานในปัจจุบัน และ/หรือการพัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ซึ่งจากตรงนี้ จะสามารถเห็นได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จและความท้าทายของระบบพัฒนาสมรรถนะของกรมการแพทย์นั้น มีความใกล้เคียงกับข้อสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช. ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรควรต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) เพราะจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการใช้เครื่องมือนี้ได้ และท้ายที่สุดก็จะสามารถนำไปสู่การบรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรร่วมกันได้นั่นเอง

นอกจากนี้ ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล (IDP) ของ สช. ที่ได้เสนอไปข้างต้น มีความสอดคล้องกับข้อสรุปปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล ของ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2537 : 8-11) ที่ระบุว่า ปัญหาและอุปสรรคของการใช้แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) มีดังนี้

1. การขาดทีมงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่อง แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (IDP) อย่างแท้จริง

2. การขาดระบบสื่อสารและขาดช่องทางถ่ายทอดแนวคิดที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารขาดการสนับสนุนเรื่องเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาทีมงานอย่างจริงจัง

4. ขาดการกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนของการจัดทำ IDP และผู้บริหารมักจะมองว่า IDP คือโครงการหรือแผนงานพิเศษที่กำหนดขึ้นเท่านั้น ทำให้ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ผู้บริหารต้องเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยากจริงจัง โดยควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จาก Human Resource Management (HRM)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ไปสู่กระบวนทัศน์ของ Human Capital Management (HCM) ที่ส่งเสริมให้มีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ที่เอื้อและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และควรสนับสนุนและบรรจุกระบวนการ IDP ไว้ในนโยบายขององค์กร

2. ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กรที่มี เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะอย่างถูกต้องเหมาะสม และเพื่อการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย

3. ควรให้พนักงานเรียนรู้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ในการทำ IDP และความรู้ที่ถูกต้องในเรื่องการออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับงานประจำที่รับผิดชอบ (On the job training) รวมไปถึงการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมิน ทั้งด้านการประเมินตนเอง การประเมินสมรรถนะ

4. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานกับหัวหน้าหน่วยงานมีส่วนร่วมทำงานด้วยกันอย่างแท้จริงในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง การหาวิธีการที่ทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเองและงานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2556). **การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของไทย.** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). **Competency Based Management: HR Success Stories in Public Sector.** นนทบุรี : ม.ป.พ.

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. (2559). **รายงานการประชุมสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2559.** เอกสารประกอบการประชุมระเบียบวาระที่ 5.1 หน่วยงานทรัพยากรบุคคล.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2537). **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan).** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

U.S. Department of Commerce. (2001). Individual Development Plan (IDP). Prepared for Commerce Employees. Office of Human Resources Management. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก **http://hr.commerce.gov/s/groups/public/@doc/@cfoasa/@ohrm/documents/content/dev01_006607.pdf** สืบค้น 3 มิถุนายน 2559,

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์