

บทที่ 13

การเทียบสมรรถนะ

รศ.ดร.วาโร เฟื่องสวัสดิ์
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัตถุประสงค์ : บทนี้ต้องการให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจในหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการเทียบสมรรถนะ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเทียบสมรรถนะ การเปรียบเทียบวัดและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. หลักการของการเทียบสมรรถนะ
4. ประเภทของการเทียบสมรรถนะ
5. กระบวนการในการเทียบสมรรถนะ
6. บทบาทของผู้บริหารในการทำการเทียบสมรรถนะ
7. ประโยชน์ของการเทียบสมรรถนะ
8. ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับการเทียบสมรรถนะ

1. ความหมายของการเทียบสมรรถนะ

คำว่า “benchmarking” นั้น ในภาษาไทยมีการใช้หลายคำ ได้แก่ การเทียบสมรรถนะ การเทียบเคียงสมรรถนะ การวัดรอยเท้าช้าง การเทียบเคียง-แข่งดี การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ สมรรถนะอย่างเป็นระบบ เป็นต้น แต่ถ้าแปลตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลว่า การเทียบสมรรถนะ หรือ การเทียบเคียงสมรรถนะ สำหรับเอกสารฉบับนี้ใช้คำว่า “การเทียบสมรรถนะ”

มีผู้ให้ความหมายของการเทียบสมรรถนะ ดังนี้

ผู้ให้ความหมาย	ความหมายของการเทียบสมรรถนะ
พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542 : 153)	กระบวนการวัดผลประเมินผลที่กระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสาะหาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรชั้นนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรของตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงที่ดีที่สุด
บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11)	วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 206)	การค้นหากระบวนการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (performance excellence) ในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันซึ่งอาจจะอยู่ภายในวงการอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออยู่ในวงการอื่นก็ได้ การที่องค์กรหนึ่งออกแรงพยายามทำการเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้น ก็ด้วยมีความมุ่งหมายเพื่อที่จะทำความเข้าใจในมิติใหม่ ๆ ของการดำเนินการระดับโลก (world class) และเพื่อให้เกิดการบรรลุผลในการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด
วันเพ็ญ วรรณโกมล (2547 : 26)	กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด โดยมีเครื่องมือที่สำคัญคือการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ได้แก่ กระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลผลิต บริการ และวิธีปฏิบัติกับสถาบันการศึกษาที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2547)	การวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ และเป็นตัวสำคัญในการช่วยพัฒนาคุณภาพ ดังนั้น การเทียบสมรรถนะก็คือ การเรียนรู้ว่าคนที่ดีที่สุดเขาทำงานอย่างไร และเอาวิธีทำงานของเขามาปรับปรุงวิธีทำงานของเรา หรือการเลือกแข่งกับคนที่เป็นที่หนึ่งเพื่อให้เราเป็นที่หนึ่ง

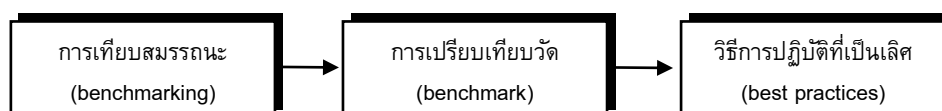
จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การเทียบสมรรถนะ หมายถึงกระบวนการวัด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการเทียบสมรรถนะ การเปรียบเทียบวัด และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การเทียบสมรรถนะ (benchmarking) การเปรียบเทียบวัด (benchmark) และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) มีความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

คำศัพท์	ความหมาย
การเทียบสมรรถนะ (benchmarking)	กระบวนการวัด และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
การเปรียบเทียบวัด (benchmark)	เก่งที่สุด หรือดีที่สุด (best in class) อันจะเป็นตัวแบบที่จะใช้วัด เพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตน
วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices)	วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือวิธีการที่ทำให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ

กระบวนการเทียบสมรรถนะ (benchmarking) จะนำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็นตัวแบบที่จะใช้วัด หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุด (benchmark) ซึ่งผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดนี้สามารถตอบคำถามได้ว่าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำอย่างไร ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังนี้



ภาพที่ 13.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเทียบสมรรถนะ การเปรียบเทียบวัด และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3. หลักการของการเทียบสมรรถนะ

หลักการของการเทียบสมรรถนะ มีดังนี้

1. การปรับปรุงตนเองโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ใช่การลอกเลียนแบบ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละองค์การมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพปัจจัยภายในองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเทียบสมรรถนะจึงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อนำวิธีการปฏิบัติ

ที่เป็นเลิศ (best practices) ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องทำอย่างเป็นระบบ การแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องทำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนต้องได้รับการยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบ ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ซึ่งในส่วนนี้จะต้องมีจรรยาบรรณ (code of conduct) ควบคุม เพื่อให้การเปรียบเทียบสมรรถนะยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1) หลักด้านกฎหมาย หลีกเลี่ยงการทำผิด หรือใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความลับในการดำเนินงาน

2) หลักการด้านแลกเปลี่ยนข้อมูล เต็มใจในการแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลที่เป็นจริง

3) หลักการด้านความลับ รักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อและข้อมูลก่อนได้รับการยินยอม

4) หลักการด้านการใช้ข้อมูล ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5) หลักการด้านการติดต่อ ติดต่อผ่านช่องทาง บุคคลที่กำหนด และไม่เปิดเผยชื่อบุคคลก่อนได้รับการยินยอม

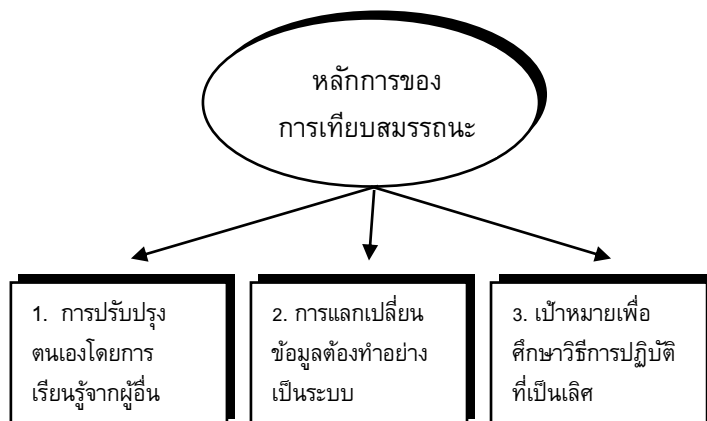
6) หลักการด้านการเตรียมตัว เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

7) หลักการด้านการทำให้สำเร็จ ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้ให้ลุล่วงทันเวลา

8) หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ ปฏิบัติต่อผู้ที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะตามที่เขาต้องการ

3. เป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป้าหมายที่แท้จริง (ultimate purpose) ของการเทียบสมรรถนะคือการศึกษารูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงตนเอง มิใช่เพียงแต่การเปรียบเทียบวัดเท่านั้น

หลักการของเทียบสมรรถนะสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 13.2 หลักการของการเทียบสมรรถนะ

4. ประเภทของการเทียบสมรรถนะ

การเทียบสมรรถนะจำแนกออกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การจำแนกตามวัตถุประสงค์ และ 2) การจำแนกตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ

1. การจำแนกตามวัตถุประสงค์ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1.1 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (performance benchmarking หรือ result benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ของการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ

1.2 การเปรียบเทียบความพึงพอใจ (product benchmarking หรือ customer satisfaction benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า ซึ่งนิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

1.3 การเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน (process benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กร เช่น การเปรียบเทียบกระบวนการจัดคิวของผู้มารับบริการ การจัดส่งสินค้า เป็นต้น การเทียบสมรรถนะประเภทนี้เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและได้นวัตกรรมใหม่ๆ

1.4 การเทียบเทียบกลยุทธ์ (strategy benchmarking) การทำเทียบสมรรถนะโดยศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีประวัติความอยู่รอดมายาวนาน หรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การทำเทียบสมรรถนะโดยเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเป็นการทำ การเทียบสมรรถนะระดับสูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย ผลของการเทียบสมรรถนะโดยเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กร โดยมากจะมีผลกระทบในระยะยาวและจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง ซึ่งอาจเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรได้เลย

2. การจำแนกตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ จำแนกได้ 4 กลุ่ม ได้แก่

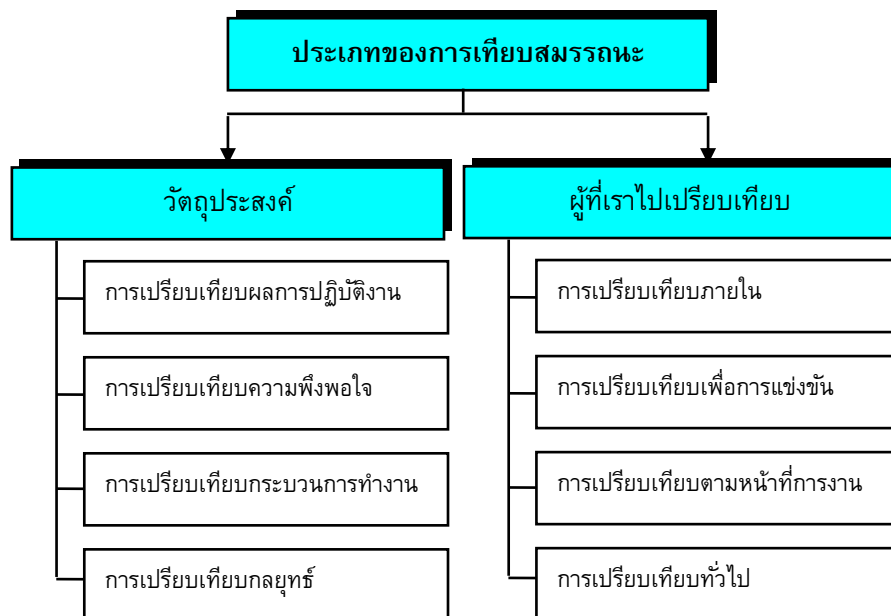
2.1 การเปรียบเทียบภายใน (internal benchmarking) เป็นการเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน โดยมีการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ระหว่างกัน การทำในลักษณะนี้ส่วนใหญ่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (work standard) ขององค์กร และวิธีการนี้มีข้อจำกัดคือเป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ มากเท่าที่ควร

2.2 การเปรียบเทียบเพื่อการแข่งขัน (competitor benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงาน และข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรของตนกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อที่จะทราบจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถ และศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุด การเปรียบเทียบในลักษณะนี้บางครั้งจะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร มากกว่าที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่จะสามารถเรียนรู้ได้จริง วิธีการนี้มีข้อจำกัดคือเก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล

2.3 การเปรียบเทียบตามหน้าที่การงาน (industry or functional benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (function) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรมและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร วิธีการนี้จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ แต่จะตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดี (best practices) ในแต่ละหน้าที่เป็นสำคัญ

2.4 การเปรียบเทียบทั่วไป (generic benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรใดๆ ก็ได้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราอย่างสิ้นเชิง การทำในลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

ประเภทของการเทียบสมรรถนะ สามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 13.3 ประเภทของการเทียบสมรรถนะ

5. กระบวนการในการเทียบสมรรถนะ

กระบวนการในการเทียบสมรรถนะที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาและนำไปใช้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับองค์กรต้นแบบที่นำไปใช้นั้นๆ ว่าต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใด การทำการเทียบสมรรถนะจะช่วยให้เราสามารถตอบคำถามต่อไปนี้

- 1) เราอยู่ตำแหน่งไหน ? (Where we are ?)
- 2) ใครเก่งที่สุด ? (Who is the best ?)
- 3) คนเก่งที่สุดเขาทำอย่างไร ? (How do they do it ?)
- 4) เราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา ? (How can we do it better ?)

กระบวนการเทียบสมรรถนะรูปแบบที่ได้รับความนิยมของบริษัทชั้นนำในระดับโลก เป็นรูปแบบของบริษัท Xerox โดยกระบวนการเทียบสมรรถนะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (planning stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1.1 การกำหนดหัวข้อของการเทียบสมรรถนะ สามารถทำได้หลายวิธี วิธีที่เหมาะสมควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการของตนเองอย่างถ่องแท้ก่อน โดยยึดมุมมองภายในเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังเรื่องใด เช่น คุณภาพ ราคา หรือบริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า แล้วจึงจัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการนั้นๆ เพื่อนำมาดำเนินการเทียบสมรรถนะ

1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ เป็นการคัดเลือกองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงหรือคู่เปรียบเทียบ (benchmarking partner) มีแนวปฏิบัติหลักๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบและคัดเลือกองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากขนาดและโครงสร้างขององค์กร ประเภทสินค้า บริการ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ตั้ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น เพื่อคัดเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการดำเนินการเทียบสมรรถนะ

1.3 การกำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ แต่สิ่งสำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลคือการนำผลการศึกษากระบวนการในองค์กรของตนเองอย่างชัดเจนต่อแท่น นำมาพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใดและนำสิ่งที่ต้องปรับปรุงนั้นๆ ไปสร้างเป็นเครื่องมือ หรือประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจากองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ (benchmarking

partner) ทั้งนี้วิธีการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่จะใช้หลายวิธีร่วมกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การทำตรวจเยี่ยม (site visit) เป็นต้น รวมทั้งต้องทราบถึงปัจจัยเอื้อ (enabler) ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในองค์กรได้ เช่น ระบบสารสนเทศ การสนับสนุนของผู้บริหาร การให้อำนาจ และค่านิยมในองค์กร เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราสามารถเข้าใจถึงการสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ในองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบ (benchmarking partner) ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ นั้นๆ ไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (analysis stage) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

2.1 การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างองค์กรการดำเนินการ และองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบ (benchmarking partner) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรตนเอง และองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบในปัจจุบัน ตลอดจนคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต โดยมุ่งค้นหาว่าองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบทำอย่างไร และมีปัจจัยเอื้ออย่างไรจึงสามารถสร้างวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ ผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง (gap analysis) จะทำให้ได้คำตอบว่ามีช่วงห่างกันเท่าใด และมีวิธีการปฏิบัติใดบ้างที่เราเรียนรู้ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

2.2 การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้เราสามารถปรับปรุงพัฒนา และเลื่อนระดับให้ดีขึ้น หรือสูงขึ้นเท่าคู่เปรียบเทียบได้

3. ขั้นตอนการบูรณาการ (integration stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

3.1 การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและสร้างการยอมรับ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสื่อสารให้เหมาะสม

3.2 การตั้งเป้าหมาย เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบที่จำเป็นต้องปรับปรุง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (action stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

4.1 การจัดทำแผนดำเนินการ เป็นการนำผลจากการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ระบุรายละเอียดอย่างชัดเจนครบถ้วน และต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหารอาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการแล้วควรสรุปผลการปฏิบัติและรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

4.3 การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือคู่เปรียบเทียบ หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วองค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการ โดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ สิ่งที่เรียนรู้จากการ ดำเนินการเทียบสมรรถนะคืออะไร และหากจะทำอีกในคราวต่อไปควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง กระบวนการในการเทียบสมรรถนะ สามารถสรุปเป็นตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 13.1 กระบวนการในการเทียบสมรรถนะ

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. การวางแผน (planning)	1. การกำหนดหัวข้อของการเทียบสมรรถนะ 2. การกำหนดองค์การเปรียบเทียบ 3. การกำหนดวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ (analysis)	4. การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างองค์การดำเนินการ และองค์กรของที่ต้องการเปรียบเทียบ (benchmarking partner) 5. การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การบูรณาการ (integration)	6. การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและสร้างการยอมรับ 7. การตั้งเป้าหมาย
4. การปฏิบัติ (action)	8. การจัดทำแผนดำเนินการ 9. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 10. การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือคู่เปรียบเทียบ

6. บทบาทของผู้บริหารในการทำการเทียบสมรรถนะ

บทบาทของผู้บริหารในการทำการเทียบสมรรถนะมี ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2544 : 107-109)

- 1. การริเริ่ม** ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ของ องค์กร
- 2. การมีส่วนร่วม** ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การ เรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการขององค์กร
- 3. การส่งเสริม** ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร อย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร การให้ ความสำคัญ และกำลังใจแก่บุคลากร

4. การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการและการนำแนวทางให้มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าที่จะปฏิบัติตามแนวใหม่

5. เปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์กร

6. ติดตามผล ผู้บริหารต้องแสดงความใส่ใจและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การเรียนรู้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำจะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากร

7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กร

7. ประโยชน์ของการเทียบสมรรถนะ

การเทียบเคียงสมรรถนะสามารถนำมาใช้กำหนดส่วนที่ต้องการที่จะปรับปรุงได้ โดยการประยุกต์ใช้ หรือปรับเข้าหาระบบที่พิสูจน์แล้วว่าดีกว่า ประโยชน์ของการเทียบสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. เป็นการรักษาความยั่งยืนขององค์กร ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน จำเป็นที่องค์กรต้องรักษาคุณภาพอย่างยั่งยืน และยกระดับความสามารถของตนเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ความรวดเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน การเทียบสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลายั่งยืน เนื่องจากการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถเรียนรู้เพื่อให้ทันองค์กรอื่นๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

3. เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานหรือระบบการทำงานต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบโดยการเทียบสมรรถนะ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดเครือข่ายความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่จะรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รางวัลเป็นแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหลายประเทศได้ริเริ่มให้มีรางวัลด้านการจัดการ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการ เช่น Malcolm Baldrige National

Quality Award ในสหรัฐอเมริกา Singapore Quality Award ในสิงคโปร์ หรือ Thailand Quality Award ของประเทศไทย รางวัลเหล่านี้ใช้แนวทางของ Malcolm Baldrige เป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ซึ่งได้กำหนดให้องค์กรที่จะได้รับรางวัลต้องมีการดำเนินกระบวนการเทียบสมรรถนะ

5. ทำได้ตามความต้องการของลูกค้า จากการวิเคราะห์กระบวนการต่างๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกค้าเรียกร้องและสิ่งที่ลูกค้าได้รับการตอบสนอง ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดในการหาว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการคืออะไร และสามารถทำได้ตามความต้องการเหล่านั้นหรือไม่ก็คือการถามลูกค้า จะพบว่าองค์กรที่ดีที่สุดจะสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เป็นประจำ

6. ประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรม การเทียบเคียงสมรรถนะที่ทำให้ถูกต้อง พนักงานในส่วนต่างๆ รวมทั้งผู้จัดการมีส่วนร่วมโดยตรงในทีมเทียบสมรรถนะ จะก่อให้เกิดแรงสนับสนุนและสร้างความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลง

7. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผลจากการศึกษาจากการเทียบสมรรถนะจะทำให้ทลายความคิดที่ยึดถือกันมานาน โดยแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงในเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน การเทียบเคียงสมรรถนะกับผู้ที่มีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เมื่อเทียบกับวิธีปรับปรุงแบบเก่าๆ ที่ใช้แต่การลองผิดลองถูก

8. กำหนดเป้าหมายที่ตรงประเด็น เป็นไปได้ และทำได้ การเทียบสมรรถนะช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด และตรวจสอบความถูกต้องของเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. พัฒนารูปแบบการผลิตได้ถูกต้อง การเปรียบเทียบกระบวนการภายในขององค์กรกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้นำและพนักงานเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรตนเองได้ดียิ่งขึ้น

10. ก่อให้เกิดการสนับสนุนและแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมภายใน การเทียบสมรรถนะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงความจำเป็นในการปรับปรุงส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มขึ้นของผลผลิต การลดอัตราเสีย และการควบคุมต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม

11. กำหนดและขัดเกลากลยุทธ์ กลยุทธ์ที่องค์กรต่างๆ เรียบรู้มาก่อนหน้า และเป็นองค์กรที่จะเลือกวิเคราะห์ สามารถช่วยองค์กรตนเองขัดเกลากลยุทธ์และคาดการณ์ผลจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงความสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ซึ่งการเทียบสมรรถนะนี้ทำให้การพัฒนาแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน และการนำไปปฏิบัติเป็นไปได้เร็วขึ้น และถูกกว่าการที่จะเริ่มพัฒนาจากการไม่มีอะไรอยู่เลย

12. สัญญาณเตือนความล้มเหลว โปรแกรมการเทียบสมรรถนะบอกได้ว่าองค์กรการตนเองตามหลังคู่แข่งหรือไม่ และเริ่มตามเมื่อใดในเรื่องของต้นทุน ความพึงพอใจของลูกค้า เทคโนโลยี และกระบวนการทางธุรกิจ การเทียบสมรรถนะสามารถเป็นแหล่งกำเนิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข หรือกำจัดปัญหาของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

13. การทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมคุณภาพ การเทียบสมรรถนะจะเป็นตัวทดสอบว่าการริเริ่มด้านคุณภาพและกลยุทธ์ด้านการแข่งขันขององค์กรเหมาะสมหรือไม่

14. การปรับองค์กรใหม่ การเทียบสมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับองค์กรหรือการจัดกระบวนการและระบบต่างๆ ใหม่ ผู้เชี่ยวชาญหลายๆ คนกล่าวว่าการจัดองค์กรใหม่โดยปราศจากการเทียบสมรรถนะจะก่อให้เกิดการปรับปรุงเพิ่มขึ้นเพียงแค่อ้อยละ 6-10 ของผลปฏิบัติงาน

15. สนับสนุนการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น การเทียบสมรรถนะเป็นการเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหา หรือความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเทียบสมรรถนะ การแก้ปัญหามาตรฐานเป็นการวางโครงสร้างเพื่อทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลมากขึ้น และยังกระตุ้นให้ทีมงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สนับสนุนแนวทางการบริหารโดยข้อเท็จจริง และเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพขององค์กร

16. เสริมสร้างให้เกิดการศึกษาและการสร้างสรรค์ การเทียบสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอจะคล้ายกับการทำความสะอาดห้อง จะพบกับสิ่งที่ไม่ต้องการเสมอ และอาจมีบางสิ่งที่ไม่รู้ว่ามีอยู่และเอามาใช้ได้ การเทียบเคียงสมรรถนะงานที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอจะทำให้องค์กร และพนักงานมั่นใจได้ว่าพร้อมอยู่เสมอสำหรับการเปิดรับความคิดใหม่ๆ

8. ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับการเทียบสมรรถนะ

จะนำเสนอตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับการเทียบสมรรถนะโดยมุ่งนำเสนอกระบวนการเทียบสมรรถนะ เรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านดงยางใต้ อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี (จุมพล ระบอบ. 2549). การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ช่วงที่ 1 ศึกษาาระดับคุณภาพของโรงเรียน

1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียน ทฤษฎีการบริหาร การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนงานวิจัยทั้งภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ

1.2 ผู้บริหารและทีมคุณภาพประชุมเชิงปฏิบัติการตามหลักสูตรการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา 10 หลักสูตร ดังนี้

- 1.2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
- 1.2.2 การประเมินตนเอง
- 1.2.3 การนำโรงเรียนและภาวะผู้นำ
- 1.2.4 การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
- 1.2.5 การบวนการเรียนรู้และการสนับสนุน
- 1.2.6 ระบบสารสนเทศ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)
- 1.2.7 การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษา
- 1.2.8 ผลลัพธ์ของโรงเรียน
- 1.2.9 การนิเทศกระบวนการศึกษา
- 1.2.10 การเขียนเอกสาร

1.3 ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบประเมินตนเอง จำนวน 220 ข้อ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้เป็นบริบททางการศึกษา

1.4 การประเมินตนเอง (Self Assessment : SA) โดยใช้แบบประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ปรับปรุง จำนวน 220 ข้อ

1.5 นำเสนอผลการประเมินในเรื่องระดับคุณภาพของโรงเรียน

ช่วงที่ 2 หาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

2.1 โรงเรียนนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย

2.2 เปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย เพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย โดยการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3 ผู้บริหารและทีมพัฒนาโรงเรียนประชุมวางแผนเพื่อเตรียมดำเนินการเยี่ยมโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย โดยแจ้งประเด็นคำถามที่สนใจให้ทราบล่วงหน้าก่อน

2.4 ได้พบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยนี้สามารถอธิบายในรูปตาราง ดังนี้

ตารางที่ 13.2 ขั้นตอน วิธีการ เครื่องมือและผลการพัฒนาโรงเรียน

ขั้นตอน	วิธีการ	เครื่องมือ	ผล
ช่วงที่ 1 1. เราอยู่ที่ใด (Where are we ?)	อบรมผู้บริหารและทีมคุณภาพ จำนวน 10 หลักสูตร	แบบประเมินคุณภาพ	ระดับคุณภาพ
ช่วงที่ 2 2. ใครดีที่สุด (Who is the best ?)	1. เทียบเคียงในกลุ่มโรงเรียน เครือข่าย (cluster) 2. หาโรงเรียนเจ้าภาพ (host) 3. หาโรงเรียนผู้เยี่ยม (visitor) 4. ทำปฏิทินประเมินทบทวน (site visit)	1. แบบเทียบเคียง 2. ปฏิทินประเมินทบทวน	1. อันดับของโรงเรียน 2. ทราบกำหนดการ ออกประเมิน ทบทวน
ช่วงที่ 2 3. เขาทำอย่างไร (How do they do it ?)	1. ร่างคำถาม 2. ร่างคำตอบ 3. เทียบเคียง 4. ค้นหา -ปัจจัยความสำเร็จ -วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ -เงื่อนไขความสำเร็จ	1. แบบบันทึก 2. คำถาม 3. คำตอบ	1. คำตอบ 2. ปัจจัยความสำเร็จ 3. วิธีการปฏิบัติที่ เป็นเลิศ 4. เงื่อนไข ความสำเร็จ
4. เราสามารถทำ อย่างไรให้ดีกว่า (How can we do it better ?)	1. ความคาดหวัง 2. กระบวนการ ADLI 3. What, How, Why, KSF/BP/E 4. บทเรียน	1. ออกแบบ 2. รายงาน	วิธีการปฏิบัติที่เป็น เลิศ (best practices)

เอกสารอ้างอิง

- ชวลีรัตน์ จรัสกุลชัย. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking). (Online). Available : <http://www.ga.ku.ac.th/knowled/bencharking.doc>
(31 ตุลาคม 2551)
- ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่.
กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซี เอ็ดดูเคชั่น.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (2542). การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ. อุบลราชธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วันเพ็ญ วรรณโกมล. (2547, กรกฎาคม-ธันวาคม). “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย Benchmarking,” วารสารลานปัญญา. 5(1) ; 25-36.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2547, มีนาคม). “Benchmarking ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา,” ประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา. 3(6) ; 2-3.
- จุมพล ระบอบ. (2549). การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา ของโรงเรียนบ้านดงยางใต้ อำเภอเมืองอุทัยธานี จังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.