

การบริหาร
งานบุคคล
**A MUST
READS**

การผสมความรู้ ทักษะเชิงทฤษฎี
ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์
และคุณลักษณะด้านอื่น
ที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

การบริหารคน ในองค์การด้วยสมรรถนะ

People Management in Organization by Competency

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ

(People Management in Organization By Competency)

รองศาสตราจารย์ เรืองโก ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ
(People Management in Organization by Competency)

ผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์
เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ ISBN 978-616-485-724-7

ราคา 250 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ = People management in organization by competency.-- กรุงเทพฯ : ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2562.

360 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. I. ชื่อเรื่อง.

685.3

ISBN 978-616-485-724-7

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

บรรณาธิการเล่ม อภิรดี สนธิชัย กองบรรณาธิการ พิสุทธิ นุชดำรงค์, สมศิริ ชื่นบุญเชิด

พิสูจน์อักษร พรรณรายณ์ คำเจริญ, ฟน เจริญกุล แบบปก กนิษฐา กลิ่นจันทร์

พิมพ์ที่ ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1518 ถ.ประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ

กรุงเทพฯ 10800 โทรศัพท์ 02-555-2000 ต่อ 1436-1437

www.textpub.kmutnb.ac.th

จัดจำหน่ายทั่วประเทศโดย รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์,
ศูนย์ผลิตตำราเรียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ ookbee
โทรศัพท์ 086-004-1437

ห้ามลอกเลียนแบบหรือนำไปเผยแพร่ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการ
คัดลอกด้วยวิธีการใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์ มิฉะนั้นจะถูกลงโทษทางกฎหมาย

คำนำ

แนวคิดการบริหารคนในองค์กรที่ผ่านมามักจะพิจารณาเพียงแต่ว่าคนในองค์กรในแต่ละตำแหน่งต้องทำงานในลักษณะที่ยึดตามรายละเอียดของงานที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) เป็นหลัก ซึ่งบางทีอาจจะมีการกำหนดรายละเอียดของงานน้อยไปไม่ครอบคลุมหรือมากเกินไป ถ้าเป็นลักษณะเช่นนี้อาจทำให้การดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กรไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง

ปัจจุบันเกิดแนวความคิดใหม่เพื่อให้เกิดความท้าทายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและทำให้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง โดยองค์กรต้องตั้งคำถามใหม่ว่าคนในองค์กรในแต่ละตำแหน่งจะต้องทำงานอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในลักษณะนี้เหมือนกับว่า ถ้าองค์กรรับคนเข้าทำงานในตำแหน่งอะไรก็ตาม เวลาสัมภาษณ์ต้องสอบถามว่าตำแหน่งที่เข้ามาทำงานนี้ "คุณคิดว่าคุณจะทำอะไรบ้าง หรือมีแนวความคิดอะไรบ้างในการที่จะเข้ามาทำงานให้งานในตำแหน่งนี้ประสบความสำเร็จ" ซึ่งจะสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ทุกองค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย ไม่ยึดติดว่าจะต้องทำงานใดงานหนึ่ง โดยแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำเสนอในหนังสือเล่มนี้เป็นการผสมผสานระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) กับการบริหารแบบใหม่ คือ การบริหารตามสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยหลักการที่ว่าองค์กรจะสามารถ

เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งได้ก็ต่อเมื่อองค์การเหล่านั้น มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนน้ำ หรือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อให้ พนักงานมีความสามารถหลักและความสามารถในการงาน ก็จะส่งผลให้องค์การเหล่านั้น มีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นเสมือนปลายน้ำที่เป็น ผลลัพธ์จากการมีต้นน้ำที่ดี

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะกล่าวถึงที่มาและความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ การค้นหาสมรรถนะ การนำสมรรถนะไป ประยุกต์ใช้ ปัญหาในการนำสมรรถนะมาใช้ และตัวอย่างการค้นหาสมรรถนะของผู้ ประกอบการธุรกิจ ตลอดจนสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทย

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะประโยชน์อย่างมากในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ลดต้นทุนในการดำเนินงาน โดยกลุ่ม คนที่ได้ประโยชน์จากการใช้หนังสือเล่มนี้ เช่น ผู้บริหารองค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การต่าง ๆ ผู้ประกอบการที่กำลังจะเริ่มธุรกิจและประกอบธุรกิจอยู่แล้ว นักเรียน นักศึกษาที่มีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในการเรียนรู้เรื่องสมรรถนะและการ บริหารงานในองค์การด้วยสมรรถนะ

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

สารบัญ

หน่วยที่ 1 : สมรรถนะ	1
1.1 อะไรคือสมรรถนะ	3
1.2 ที่มาและความหมายของสมรรถนะ (Competency)	5
หน่วยที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ	13
2.1 สมรรถนะด้านความรู้	16
2.2 สมรรถนะด้านทักษะ	35
2.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคล	77
หน่วยที่ 3 การค้นหาสมรรถนะ	103
3.1 การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ	106
3.2 การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร	145
3.3 การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน	151
หน่วยที่ 4 การนำสมรรถนะที่ค้นหาได้ไปประยุกต์ใช้	186
4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	188
4.2 การสรรหาและการคัดเลือก	191
4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	197
4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	203
4.5 การบริหารค่าตอบแทน	223

สารบัญ (ต่อ)

หน่วยที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการนำ	
ระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์การ	227
5.1 ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสมรรถนะ	
มาใช้ในองค์การ	229
5.2 แนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์การ	237
หน่วยที่ 6 ตัวอย่างการค้นหาสมรรถนะ	243
6.1 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร	247
6.2 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม	253
6.3 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มสุกร	281
6.4 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม	
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม	287
6.5 สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน	
ประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า	293
6.6 สมรรถนะของผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตร	
เพื่อสุขภาพ	297
6.7 สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model)	
ของระบบราชการไทย	301
เอกสารอ้างอิง	305
ภาคผนวก	313
ดัชนี	337
Index	340
ประวัติผู้เขียน	345

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1 แสดง 10 อันดับทักษะที่สำคัญที่ตลาดแรงงานทั่วโลกต้องการปี ค.ศ. 2020	56
ตารางที่ 3-1 แสดงระดับสมรรถนะ ตัวบ่งชี้พฤติกรรม และตำแหน่งงาน	111
ตารางที่ 3-2 รายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	116
ตารางที่ 3-3 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ด้านความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	122
ตารางที่ 3-4 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	125
ตารางที่ 3-5 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะหลัก ของสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม และ การประสานงาน	127
ตารางที่ 3-6 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นให้ เกิดผลสำเร็จของงาน	129
ตารางที่ 3-7 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์	131
ตารางที่ 3-8 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	133
ตารางที่ 3-9 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านจิตสำนึกองค์กร	135
ตารางที่ 3-10 รายการสมรรถนะ ระดับความสามารถตามตำแหน่งงาน ที่องค์กรคาดหวัง	143

สารบัญตาราง

ตารางที่ 3-11 ตัวอย่างสมรรถนะตาม KSA และนิยาม	153
ตารางที่ 3-12 ระดับสมรรถนะและตัวบ่งชี้พฤติกรรมสมรรถนะ ตามตำแหน่งงาน ด้านความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	164
ตารางที่ 3-13 ระดับสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	168
ตารางที่ 3-14 ระดับสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	170
ตารางที่ 3-15 ระดับสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาการ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	172
ตารางที่ 3-16 ระดับสมรรถนะด้านความเป็นอาจารย์นักวิจัย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	174
ตารางที่ 3-17 ระดับสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อบริการวิชาการแก่สังคม และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	176
ตารางที่ 3-18 ระดับสมรรถนะด้านส่งเสริม สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และตัวบ่งชี้พฤติกรรม	178
ตารางที่ 3-19 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานขายและสมรรถนะ	180
ตารางที่ 3-20 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานการตลาด และสมรรถนะ	181
ตารางที่ 3-21 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานผลิตและสมรรถนะ	182
ตารางที่ 3-22 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานจัดซื้อและสมรรถนะ	183
ตารางที่ 4-1 การจัดฝึกอบรม จำแนกตามระดับสมรรถนะ ระดับตำแหน่งงานและหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการสื่อสารข้อความ	200

สารบัญตาราง

ตารางที่ 4-2 การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม	
กับการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบ 360 องศา	212
ตารางที่ 4-3 ตัวอย่างผลการให้คะแนนของสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน	215
ตารางที่ 4-4 ตัวอย่างการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่าง	
ของสมรรถนะ (Competency Gap)	218

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2-1 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง	16
ภาพที่ 2-2 ภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้	19
ภาพที่ 2-3 ลักษณะของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร	20
ภาพที่ 2-4 กระบวนการสร้างองค์ความรู้	27
ภาพที่ 2-5 การแบ่งระดับการบริหารตามทักษะ	41
ภาพที่ 2-6 องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะในแต่ละด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง	83
ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการค้นหาสมรรถนะหลัก	107
ภาพที่ 6-1 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร	284
ภาพที่ 6-2 รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจนออุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	289

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

หน่วยที่ 1 สมรรถนะ (Competency)



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

1

สมรรถนะ (Competency)

1.1 อะไรคือ สมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) ถึงแม้ดูเหมือนไม่ซับซ้อน แต่หลายคนได้ยินคำนี้ก็
จะตั้งคำถามว่า อะไรคือสมรรถนะ ก็คงต้องกล่าวถึงตั้งแต่เริ่มเมื่อเข้าสู่กระบวนการ
ทำงานในองค์กร ความรู้ ความสามารถของพนักงานเมื่อเข้ามาทำงานก็ได้มีการ
แสดงออกในรูปแบบของผลการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีการกำหนดหน้าที่ พันธกิจของ
องค์กรที่ชัดเจน และการกระทำที่พนักงานได้แสดงออกมาเพื่อปฏิบัติงานตรงกับหน้าที่
ตำแหน่งงานและทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ เรียกการกระทำดังกล่าวว่า....

....มีสมรรถนะ....

➤ จากกรณีที่พนักงาน...มีสมรรถนะ...ส่งผลให้ผลลัพธ์ขององค์การบรรลุผล
สำเร็จ ผลงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรก็มีความสุข อันเป็นผลมาจากผล
การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

➤ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบางคนได้เข้าไปเป็นพนักงานทำงานในองค์กรที่มี
ความชัดเจนขององค์กรเกี่ยวกับหน้าที่และพันธกิจขององค์กรการกระทำที่พนักงาน
ได้แสดงออกมาเพื่อปฏิบัติงานไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงาน ผลงานไม่มี
ประสิทธิภาพ และส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จ เรียกการกระทำ
ดังกล่าวว่า....

....ไม่มีสมรรถนะ....

ดังนั้น จากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะด้านอื่นๆ ตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงานที่ถูกกำหนดไว้ ส่งผลทำให้พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า พนักงานคนนั้น

...เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ...

เพื่อให้เกิดความเข้าใจดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับคำว่า สมรรถนะ จึงขอนำเสนอที่มาและความหมายของสมรรถนะดังนี้



1.2 ที่มาและความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) ไม่ใช่เรื่องใหม่ "แต่เวลาองค์การไหนจะนำไปใช้ คนในองค์การมีความรู้สึกว่ามันเป็นสิ่งใหม่"

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1973 โดยได้นำเสนอบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence (การทดสอบในด้านสมรรถนะของคนสำคัญมากกว่าการทดสอบทางสติปัญญา) ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัด IQ (Intelligence Quotient) ซึ่งประกอบด้วย ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา การคิด การใช้เหตุผล การคำนวณและการทดสอบบุคลิกภาพ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม เนื่องจากยังไม่เหมาะสมในการประเมินสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนสมรรถนะที่แท้จริงออกมาได้ ทั้งนี้ได้เสนอว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ผลจากการนำเสนอบทความดังกล่าวจึงทำให้ David C. McClelland นับได้ว่าเป็นนักวิชาการที่เริ่มต้นในการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency)

การนำเสนอบทความในครั้งนั้น สืบเนื่องมาจากในปี ค.ศ.1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยเหลือเกี่ยวกับการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Foreign Service Information Officer : FSIOs) มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและ เรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบทั้งหมดของเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก "เป็นคนผิวขาว"



ก่อนหน้านี้ The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ ประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่แบบทดสอบดังกล่าวนี้มีจุดอ่อนคือ

1) เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำ ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ

2) มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น David C. McClelland จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตาม เกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการประเมินโดยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ David C. McClelland เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

จากผลการใช้เครื่องมือ David C. McClelland จึงได้สรุปแนวคิดของเขาในเรื่อง สมรรถนะ (Competency) ไว้ในบทความ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่าความฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัด ที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ สมรรถนะ กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมาย ความสำเร็จ ในงานได้ดีกว่า ซึ่ง สะท้อน ให้เห็นได้อย่างชัดเจน ว่า "ผู้ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้เรียนเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จใน การทำงาน ต้อง เป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตนเองนั้น ก่อให้เกิด ประโยชน์ในงานที่ตนปฏิบัติ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะ จากจุดกำเนิดสมรรถนะ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มา เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ ในเวลาต่อมา

ในส่วนความหมายของสมรรถนะ (Competency) มีนักวิชาการ และสำนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้คำนิยาม หรือความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ ดังนี้

Scott Parry (1998) ได้กำหนดนิยามว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบ ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพล อย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาท หรือความรับผิดชอบซึ่ง สัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนา ได้โดยการฝึกอบรม

David C. McClelland (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของคนที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของ บุคคล (Attributes) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น อุปนิสัย (Traits) บทบาททาง สังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image) และแรงจูงใจ (Motive)

Good (1973) ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง การมีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใด อย่างหนึ่งด้วยดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2561) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ Competency หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงาน ที่องค์กรคาดหวัง หรือต้องการ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะ ตลอดจนทัศนคติ ที่จำเป็น ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มี ผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจาก ทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

Hay Group (2545) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงาน ใน สถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น โดยที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม นั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดง พฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การ เลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสม เข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากร ในองค์การมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์การมีการพัฒนาในลักษณะ ที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

Boyatzis (1982) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พื้นฐานของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992)) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de Nadaillac (2003) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง สิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผล และวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ

Fisher (2001) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) หรือความรู้ (Knowledge) ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่เฉพาะหรือทำหน้าที่ที่รับผิดชอบได้

Whiddett and Hollyforde (2003) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคลแสดงให้เห็นขณะปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่องค์การกำหนดขึ้น

Rankin (2004) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คำจำกัดความของผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ซึ่งฉายภาพที่ชัดเจนของพฤติกรรมอันมีคุณค่าที่สุดอันเป็นคุณค่าและงานที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

Lance A. Berger (2004)) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะคงที่ที่สามารถวัดได้แม่นยำในตัวบุคคล หรือคณะบุคคล หรือองค์การที่ทำให้ หรือทำนายระดับผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ที่วัดได้ คุณลักษณะของสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ในเรื่องราว/เนื้อหาสาระ ทักษะเชิงพฤติกรรม เชาวน์ปัญญา นิสัยส่วนบุคคล แรงจูงใจและความสามารถในการรับรู้ ซึ่งสามารถทำนายระดับผลการปฏิบัติงานบางระดับได้อย่างแม่นยำ " ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นบุคคลจะต้องรู้ว่าตนรู้อะไร และจะต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นอย่างไร และควรจะมีพฤติกรรมหรือ คุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนๆ นั้นควรจะมีสมรรถนะอย่างไรนั่นเอง สมรรถนะโดยนัยนี้จึงหมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ(Competency) พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skills) และคุณลักษณะของบุคคล(Attributes) โดยคุณลักษณะของบุคคล เช่น อุปนิสัย (Traits) บทบาททางสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image) และแรงจูงใจ (Motive) ส่งผลต่อการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงาน ที่องค์การคาดหวังหรือต้องการ เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต



Knowledge and Skill

ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

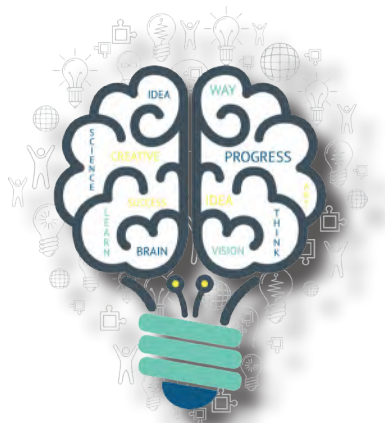
ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

หน่วยที่

2

องค์ประกอบ

ของสปรรตนะ



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

2

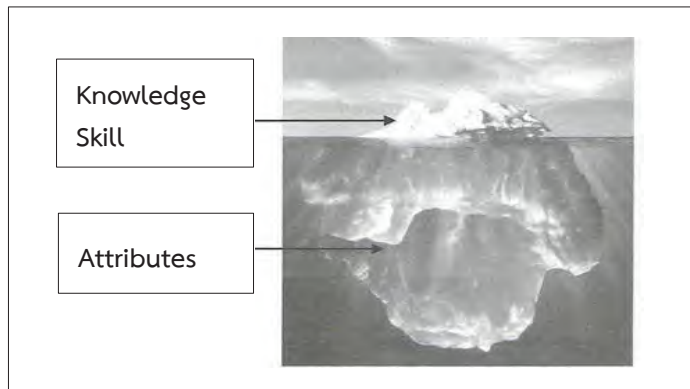
องค์ประกอบ ของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีองค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3 องค์ประกอบหลัก คือ

- สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)
- สมรรถนะด้านทักษะ (Skill)
- สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes)

ทั้งนี้ได้มีการเปรียบเทียบสมรรถนะเหมือนกับภูเขาน้ำแข็ง McClelland (1973) โดยในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำเปรียบเหมือนกับสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย และในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเปรียบเหมือนกับสมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งสังเกตเห็นได้ยาก รายละเอียดดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา : McClelland (1973)

โดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักของสมรรถนะมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge)

ความรู้นับว่าเป็นความสำคัญพื้นฐานต่อการทำงานของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ในการรับบุคคลเข้าทำงานหลายองค์การนิยมการสอบข้อเขียนซึ่งเป็นการทดสอบคุณลักษณะของบุคคลด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ยิ่งในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากขึ้น

คำว่า "ความรู้ (knowledge)" อาจเป็นคำที่เข้าใจยากเพราะมีลักษณะเป็นนามธรรม จึงอาจทำให้เกิดความสับสนและไม่แน่ใจว่าความรู้ที่กล่าวถึงหมายถึงสิ่งใดจึงต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ชัดเจนก่อน ทั้งนี้ได้รวบรวมความหมายของคำว่า "ความรู้" ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ให้ความหมายของ "ความรู้" ว่า หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดและการปฏิบัติและองค์ความรู้ในแต่ละสาขา

วิจารณ์ พานิช (2545) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ หมายถึง

- สิ่งที่น่าไปใช้ได้ไม่มีวันหมดหรือสีกหรือ แต่จะยิ่งออกเงยหรือออกงามขึ้น
- สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- สิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการให้ความรู้นั้น
- เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

Hideo yamazaki (1999) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

Davenport and Prusak (1998) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์คุณค่าสารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและร่วมกันของประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

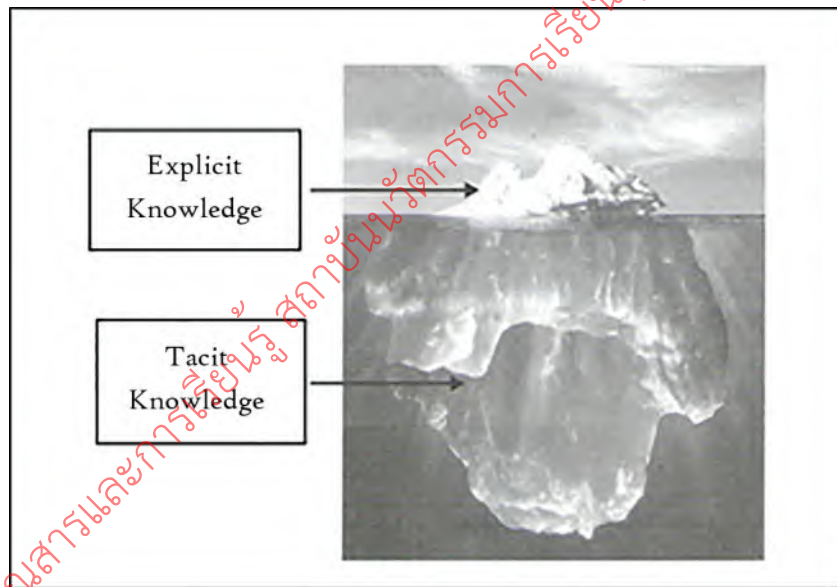
Fiwana (2000) ได้ให้ความหมายของความรู้ หมายถึง กรอบการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท ความรู้แจ้ง เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกันและถูกนำไปประยุกต์ใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า ประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท สารสนเทศใหม่ ๆ มาประสมประสานกัน เชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา



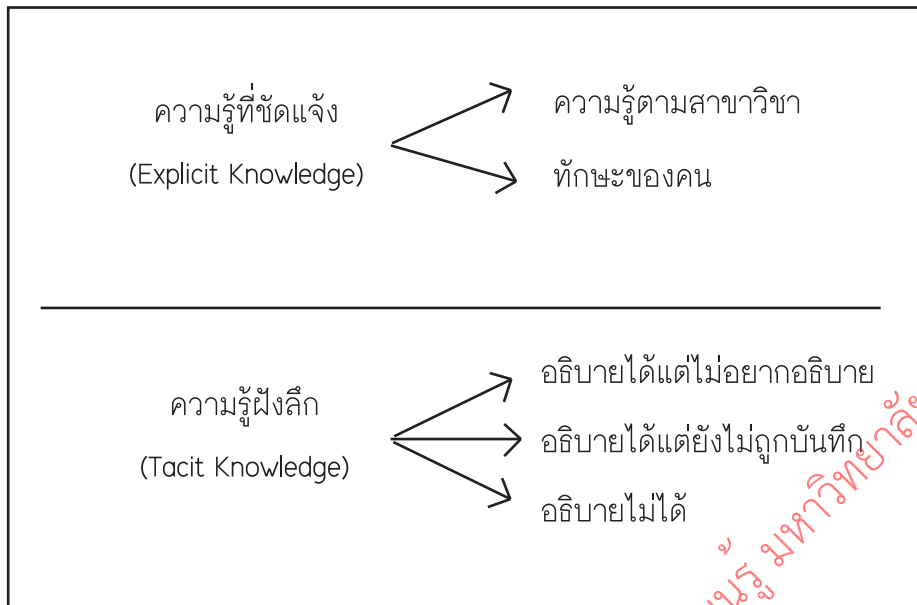
➤ ประเภทของความรู้

ความรู้ที่ได้นำเสนอมาได้มีการแบ่งประเภทเพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า ความรู้ในองค์การนั้นมีความรู้อยู่ที่ประเภท โดยประเภทของความรู้ที่ได้นำเสนอในงานวิชาการอย่างแพร่หลาย ก็คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทมีการเปรียบเทียบว่ามีลักษณะเหมือนภูเขาน้ำแข็ง (Nonaka & Takeuchi, 1999) ซึ่งลักษณะของภูเขาน้ำแข็งมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนของความรู้ที่เห็นได้ง่ายหรือที่เรียกว่า ความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนความรู้ที่มองไม่เห็น หรือที่เรียกว่า ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) รายละเอียดของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังแผนภาพที่ 2-2 และภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-2 ภูเขาน้ำแข็งแห่งความรู้

ที่มา : Nonaka & Takeuchi (1999)



ภาพที่ 2-3 ลักษณะของความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ
ที่มา : Nonaka & Takeuchi (1999)

รายละเอียดของความรู้แต่ละประเภท มีดังนี้

1) ความรู้ที่ฝังลึกหรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)

หมายถึง ความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม เจตคติของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นผู้รู้ที่ผสมผสานระหว่างปัญญากับประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึกและไม่ได้ถูกเปิดเผยซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคล

ความรู้ที่ฝังลึก....

เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ บ้างก็จัดว่าเป็น "เคล็ดลับ" เป็น "ภูมิปัญญา" เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณ ปฏิภาณ ไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน ถึงแม้ความรู้ประเภทนี้จะเห็นได้ไม่ชัด เหมือนความรู้ที่ชัดเจน แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน หรือบางครั้งก็เรียกว่าเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

ความรู้ที่ฝังลึก....

เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน เป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน ได้เห็น ได้ฟัง นำกลับมาประมวลเป็นองค์ความรู้ที่ยังไม่ถูกเปิดเผย การที่องค์ความรู้จะถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นได้นั้นเป็นเรื่องที่ยากเพราะถ้าเจ้าตัวอาจจะไม่ยินยอม แต่มีบางกรณีบางคนต้องการสื่อสารกับคนอื่น เมื่อสื่อสารแล้วแต่คนอื่นไม่เข้าใจก็มี ในปัจจุบันในการดึงเอาความรู้จากบุคคล ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ยังไม่ถูกเปิดเผย มีแนวทางการดำเนินการเพื่อการแบ่งปันความรู้ประเภท ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั้นทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช่วิธีการ ตามความถนัดและความสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังต่อไปนี้

(1) การเล่าเรื่อง (Story telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย ซึ่งเล่าเรื่องในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเล่าเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อ เช่น นำเอาประเด็นขององค์การที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวต่างๆ มาเชื่อมโยงเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์การ ตัวอย่างเช่น ทำไมบริษัทซีพีจึงรวยและดัง ทำไมบางบริษัทถึงไปไม่รอด เป็นต้น การเล่าเรื่อง (Story telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่องค์การได้เรียนรู้ ทั้งในประเด็นของความสำเร็จ และประเด็นของความล้มเหลว โดยเชื่อมโยงเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ให้แก่บุคลากรได้รับรู้ และเรียนรู้

(2) การสนทนา (Conversation) การพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ทำให้คู่สนทนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนสถานที่ที่ไม่ได้ระบุที่แน่นอน วงสนทนาหรือวงสภากาแฟเป็นการฟังร่วมกัน เพื่อค้นหาความรู้และคำถามที่ลึกซึ้งและต่อยอดความคิดของบุคคลอื่น วงสนทนาไม่เป็นทางการของคนในองค์การจะเป็นตัวอย่างที่ดีเพียงแต่ต้องมีประเด็นสามารถตอบใจห้ตอบบทบาทของตนเองและกลุ่ม

(3) ระบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยง เป็นการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จากผู้มีความรู้สูงและมีประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้มีความรู้น้อยกว่าและประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งของการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด พี่เลี้ยงมักจะอยู่ในตำแหน่งสูงกว่าหรือมีความอาวุโสมากกว่า ทั้งสองฝ่ายต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พี่เลี้ยงต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรู้ ประสบการณ์มาก สามารถให้คำปรึกษาที่ดี ช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความยุ่งยาก สับสนและข้อสำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติ จริยธรรมและต้องมีทัศนคติ ค่านิยมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานที่ปฏิบัติ ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือเกิดความไม่เข้าใจในเรื่องอื่นๆ ด้วย

(4) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการรวมตัวจากกลุ่มงานเดียวกัน หรือจากผู้มีความสนใจในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องทำนองเดียวกัน การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัตินี้ ต้องมีหัวหน้ากลุ่ม มีการยกย่องชมเชยให้เกียรติซึ่งกันและกันในกลุ่ม มีการช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว สะดวก ให้แรงจูงใจ ให้รางวัลแก่สมาชิกที่ร่วมมืออย่างดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างประสบผลสำเร็จสูง และมุ่งส่งเสริมให้ชุมชนนักปฏิบัติ ขยายตัวเติบโตอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ชุมชนนักปฏิบัติ จะมีความแตกต่างจากการตั้งทีมงาน เนื่องจากชุมชนนักปฏิบัติเป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ และเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยเป็นกิจกรรมทางสังคมในหน่วยงาน ไม่ได้มีการมอบหมายงานกันเป็นการเฉพาะ หรือเป็นโครงการแต่จะเลือกปฏิบัติหรือดำเนินการในหัวข้อที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกันเท่านั้น

สิ่งที่เป็นความน่าสนใจของ ชุมชนนักปฏิบัติ ก็คือ (1) ถ้าการรวมตัวกันของกลุ่มมีความหลากหลายของชุมชนในหน่วยงาน และมีความเข้มแข็ง จะส่งผลให้หน่วยงานเกิดความเข้มแข็งไปด้วย และ (2) ถ้าทุกหน่วยงานมีความเข้มแข็งจะส่งผลทำให้องค์กรเข้มแข็งตามไปด้วย และองค์กรจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างเสถียรภาพที่ยาวนานให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

(5) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ การทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะยังทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและกันมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานร่วมทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกันเพื่อทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน มีการจดบันทึกหรือบันทึกเทปการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นไว้ด้วย

(6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการใช้เวลาในช่วงที่ก่อนและหลังการประชุมต่างๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

2) ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge)

หมายถึง ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลในรูปแบบของการบันทึกในลักษณะต่างๆ เช่น ตำรา บทความ งานวิจัย รวมทั้งข้อมูลที่อยู่ในระบบสารสนเทศต่าง ๆ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร เป็นความรู้ที่ชัดเจนเห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมเป็นไปตามหลักวิชาการ หรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ผ่านกระบวนการวิจัย เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ บางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การเข้าถึงแหล่งความรู้ การตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ก็นำมาสรุปไว้เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป การขอรับการถ่ายทอดความรู้เชิงประจักษ์ที่ปรากฏชัดเจนเหล่านี้ อาจเรียนรู้ได้จากสื่อต่างๆ ได้แก่....

- รายงาน
- บทความวิชาการ
- ผลงานวิจัย
- หนังสือวิชาการต่างๆ
- แผนงาน ระเบียบ คู่มือและนโยบาย
- หนังสือพิมพ์
- ฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศ
- การจดบันทึก
- เป็นต้น

ทั้งนี้ความแตกต่างระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) มีดังนี้

◆ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ก็คือ ความรู้ที่ถูกเปิดเผยในลักษณะที่เป็นหลักการ เป็นหลักวิชา อาจอยู่ในรูปของทฤษฎี หรือ รูปแบบ (Model) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์วิจัย ก็ได้ เรียกว่าเป็นความรู้ที่ผ่านการทดลอง ผ่านการพิสูจน์ (Proven Knowledge) ถูกทำให้เกิด การรับรู้กับบุคคลทั่วไป เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ บทความ และบางครั้ง เรียกว่า เป็นความรู้แบบรูปธรรม

◆ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั้นมีคุณลักษณะที่อาจจะตรงข้ามกัน คือ เป็น ความรู้ที่อยู่ในรูปประสบการณ์ เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นเคล็ดวิชา บุคคลอื่นจะเรียนรู้ได้หรือ เห็นก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติงานจริง หรือการพูด ค่อยให้ฟัง ซึ่งเป็นผลของการใช้วิจารณญาณใช้ ปฏิภาณไหวพริบซึ่งฝังอยู่ในตัวของบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่า อัตราส่วนความรู้ในองค์การที่เป็น ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน มีมากกว่าความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร หรือรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ โดยสัดส่วนความความรู้ที่ฝังลึกคิด เป็น 80 เปอร์เซ็นต์ และความรู้ที่ชัดเจนคิดเป็น 20 เปอร์เซ็นต์ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนของ ความแตกต่างระหว่างความรู้ที่ฝังลึกกับความรู้ที่ชัดเจน มีการนำเอาความรู้ทั้ง 2 ประเภท ไปเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ คือ ภูเขาน้ำแข็ง หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) โดย McClelland (1973) โดยมีการเปรียบเทียบให้เห็นส่วนที่โผล่พ้นน้ำของ ภูเขาน้ำแข็ง คือ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเพียง 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำเปรียบเทียบกับความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คิดเป็น 80 เปอร์เซ็นต์

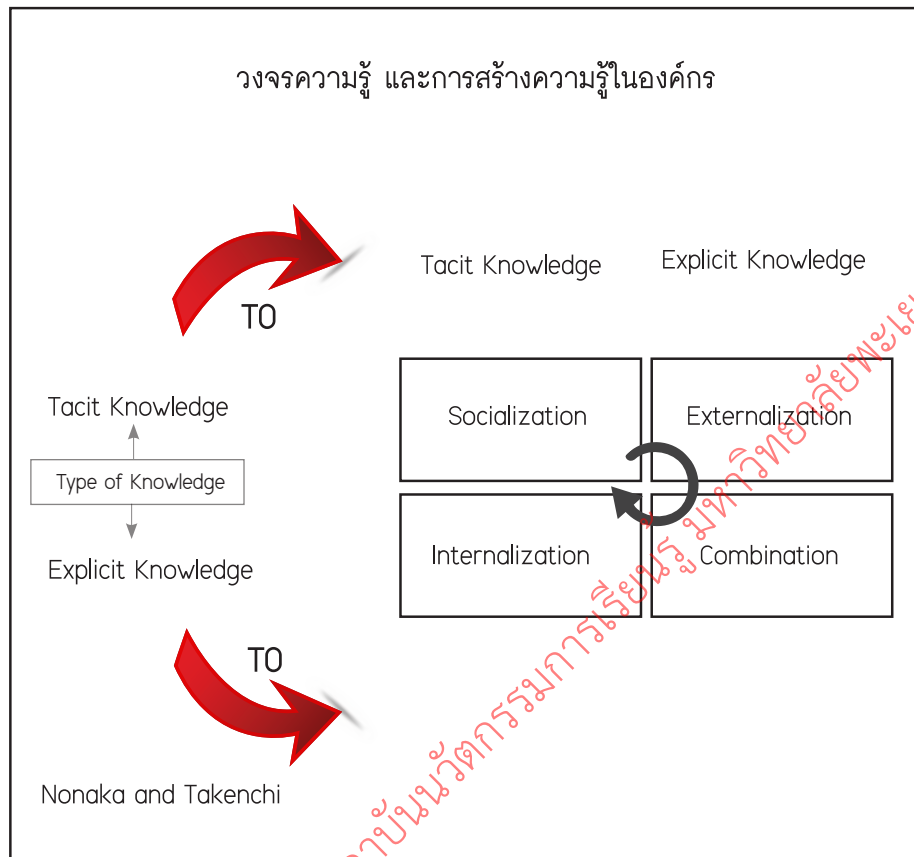
การสร้างความรู้ในองค์กร

การสร้างความรู้ในองค์กร อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้จะนำเสนอแนวทางในการสร้างความรู้ในลักษณะเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า **"วงจรการเรียนรู้"** โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ผ่านทางความรู้ใน 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งลักษณะการสร้างความรู้มี 4 ลักษณะ ดังนี้

- ★ Tacit Knowledge to Tacit Knowledge
- ★ Tacit Knowledge to Explicit Knowledge
- ★ Explicit Knowledge to Tacit Knowledge
- ★ Explicit Knowledge to Explicit Knowledge

โดยรายละเอียดดังแผนภาพที่ 2-4





ภาพที่ 2-4 กระบวนการสร้างองค์ความรู้

ที่มา : Nonaka & Takeuchi (1999)

โดยรายละเอียดของการสร้างองค์ความรู้จากภาพที่ 2-4 มีดังนี้

★ การสร้างความรู้จากความรู้ที่ฝังลึก(Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึก(Tacit Knowledge) หรือที่เรียกว่า **"Socialization"**

เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรหรือในสังคม เช่น การพูดคุยกัน การสนทนากัน เป็นต้น กระบวนการนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กัน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรหรือในสังคม เป็นการสร้างความรู้ โดยผสมผสานกันระหว่างความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรืออาจจะเรียกง่ายๆ ว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลสู่บุคคล หรืออาจจะกล่าวได้อีกแบบว่าการเรียนรู้ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มคนในองค์กรหรือในสังคม

การสร้างความรู้ในลักษณะนี้ ก็คือ การจัดให้คนมาปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก หรือประสบการณ์ กระบวนการ หรือเทคนิคที่ช่วยทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การสนทนา การดำเนินการให้ทุกคนได้มีโอกาสเล่าเรื่อง ความคิดของตนเองโดยไม่มีเหตุการณ์ขัดกันกลางคัน เป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกในหน่วยงาน ฝึกการเป็นผู้รับฟังที่ดีและกระตุ้นให้ผู้เล่าได้ฝึกและมีทักษะการพูด

ข้อสังเกต การสร้างองค์ความรู้ในลักษณะนี้ ความรู้ที่ได้ไม่ได้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน และไม่สามารถกระจายไปทั่วทั้งองค์กรได้ เกิดการรับรู้เพียงไม่กี่คน ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเพียงหน่วยใดหน่วยหนึ่งขององค์กร หรือเพียงกลุ่มคนในองค์กร การดำเนินการจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อได้มีการทำเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)



★ การสร้างความรู้จากความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือที่เรียกว่า **"Combination"**

เป็นกระบวนการที่จัดระบบแนวคิดเป็นระบบความรู้ ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนประเภทใหม่ๆ และทำให้เป็นระบบหมวดหมู่องค์ความรู้ชัดเจนที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น

ข้อสังเกต การสร้างองค์ความรู้ในลักษณะนี้นิยมใช้กันมากในการทำผลงานวิจัยโดยเฉพาะของนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ในการเขียนรายงานวิจัยในบทที่ 2 ซึ่งเป็นการรวบรวมแนวคิดทฤษฎีจากแหล่งต่างๆ แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่

★ การสร้างองค์ความรู้จากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือที่เรียกว่า **"Externalization"**

เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่ชัดเจนเห็นได้ชัดเจน โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเช่น การจัดบันทึกการประชุม การจัดบันทึกการเล่าเรื่อง การเขียนหนังสือ เป็นต้น

ข้อสังเกต กระบวนการสร้างองค์ความรู้จากความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นกระบวนการที่นิยมกันมาก และเป็นหัวใจของการสร้างความรู้ และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

★ การสร้างองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือที่เรียกว่า **"Internalization"**

จากความรู้เมื่อความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนใหม่ๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์กรบุคลากรจะเริ่มต้นที่จะศึกษาความรู้เหล่านั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เข้าไปสู่ตัวบุคลากรเป็นการจารึกความรู้ชัดเจนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน

ข้อสังเกต การสร้างความรู้ในลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความไม่เรียนรู้ของคนในองค์กรว่ามีความสนใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด

ในการที่จะทำให้การสร้างองค์ความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จจากวงจรแห่งการสร้างองค์ความรู้ที่ได้กล่าวมา ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างองค์ความรู้ในองค์การโดยปัจจัยดังกล่าวมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

- คน
- เทคโนโลยี
- กระบวนการ

1) **คน** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นทั้งแหล่งความรู้ โดยเฉพาะความรู้ในลักษณะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและผู้นำความรู้ไปใช้ คนในองค์การต้องมีเจตคติที่ดีในการสร้างความรู้ใหม่ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์การเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิ และความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ แม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม

การเรียนรู้ของคนในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่อง แม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต ที่สำคัญต้องสามารถถอดประสบการณ์ออกมาในรูปของบทเรียน เพื่อมาเป็นความรู้ เป็นตัวอักษรที่让别人ได้เรียนรู้ และคนในองค์การต้องเป็นคนช่างคิด ช่างสังเกต และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยบุคคลที่มีความสำคัญก็คือ **ผู้นำ**

ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ ต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน หรือบุคลากรในองค์การ และความรู้ที่มีในองค์การ ผู้นำต้องเข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์การ ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น ค้นหา และเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปัน และเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายในองค์การ วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์ องค์การที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณูแจสำคัญที่จะไขประตูโลกที่เปิดกว้างนี้คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การนั่นเอง

2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถค้นหา จัดเก็บ ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การนำความรู้ไปใช้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญมากและใช้มากในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ความพร้อมของอุปกรณ์ และความทันสมัยของเทคโนโลยีสามารถสนับสนุนการทำงาน และการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้บุคลากรยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ที่สำคัญ คือ สร้างระบบการป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลขององค์ความรู้ที่สูญหาย แก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการสร้างองค์ความรู้หรือการจัดการความรู้ ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุนไป เนื่องจากระบบเหล่านี้ตกยุคเร็วมาก ภายในไม่กี่ปี เพราะเทคโนโลยีมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา

ตัวอย่างบทบาทของเทคโนโลยีกับการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ ปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการมากขึ้นโดยดำเนินการในรูปแบบสื่อมัลติมีเดีย ต่างๆ เช่น

สื่อการเรียนการสอน ที่เรียกว่า คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นสื่อการเรียน การสอนที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะนอกจากสื่อที่สวยงามแล้วยังมีลักษณะการทำงานในรูปแบบของสื่อประสม คือ ใช้สื่อร่วมกันมากกว่า 1 ชนิด เช่น ตัวอักษร ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว ที่สำคัญคือสามารถโต้ตอบระหว่างผู้เรียนกับ คอมพิวเตอร์ มีการประเมินผลเพื่อสนองตอบให้กับผู้เรียนอย่างรวดเร็ว การนำเสนอบทเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ โดยนำเสนอบทเรียนที่เตรียมไว้อย่างเป็นระบบ มานำเสนอตามลำดับ ขั้นตอนและมีการโต้ตอบชมเชย หรือมีการย้อนกลับไปที่บทวนเพื่อกระตุ้นความสนใจ โดยคอมพิวเตอร์ช่วยสอน จะช่วยสอนเนื้อหาวิชา ซึ่งอาจเป็นตัวหนังสือ และกราฟิก ถามคำถาม รับคำตอบ ตรวจคำตอบ และแสดงผลการเรียน

ให้ผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังสามารถใช้ร่วมกับอุปกรณ์อย่างอื่น เช่น เครื่องบันทึกเสียง วิดีทัศน์ เป็นต้น

กระดานอัจฉริยะหรือ Interactive Board หรือ Active Board หรือ Smart Board เป็นกระดานระบบสัมผัสที่มีหน้าจอขนาดใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่เป็นจอโปรเจกเตอร์คอมพิวเตอร์ (computer projector screen) ซึ่งสามารถควบคุมโดยการสัมผัสหรือเขียนบนหน้าจอแทนการใช้เมาส์หรือคีย์บอร์ดโดยอุปกรณ์ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในกระดานอัจฉริยะ จะประกอบไปด้วย คอมพิวเตอร์ทำหน้าที่เป็นส่วนประมวลผล และโปรเจกเตอร์ทำหน้าที่ฉายภาพของหน้าจอคอมพิวเตอร์ลงบนผิวกระดานอัจฉริยะ โดยกระดานอัจฉริยะหรือ Interactive Board ใช้ในการเรียนการสอน การจัดนิทรรศการ หรือกิจกรรมตามงานต่างๆ

สื่อ Interactive Multimedia คือ เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นระบบคอมพิวเตอร์รูปแบบใหม่ ที่ถูกนำมาใช้ในระบบการเรียนการสอน โดยมีวัตถุประสงค์ในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบเสียง ข้อความ ตัวการ์ตูน เพลง ดนตรี และภาพกราฟิกต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนสามารถฝึกฝนทักษะ ในด้านต่างๆ ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ได้อย่างกระตือรือร้นและสนุกสนาน

โดยปัจจุบันทำให้สื่อมัลติมีเดียเป็นสื่อ ที่สามารถตอบสนองต่อลักษณะ และความต้องการของผู้เรียนในยุคสมัยใหม่ที่ใช้ชีวิตอยู่กับเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดีทีเดียว ทั้งนี้การสร้างองค์ความรู้ผ่าน สื่อมัลติมีเดียต่างๆ ก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด

ข้อดีของสื่อมัลติมีเดีย ก็คือ ช่วยให้การออกแบบบทเรียน ตอบสนองต่อแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และสื่อมัลติมีเดียที่ใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอนเป็นสื่อที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพ ความต้องการ และความสะดวกของตนเอง

นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้มีสถานที่เรียนไม่จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียนเท่านั้น บุคลากรขององค์การอาจเรียนรู้ ที่ทำงาน ที่บ้าน ที่ห้องสมุด หรือภายใต้สภาพแวดล้อมอื่นๆ ตามเวลาที่ตนเองต้องการ และสนับสนุนให้องค์การสามารถใช้สื่อมัลติมีเดียกับบุคลากรทุกระดับ

ข้อจำกัดของสื่อมัลติมีเดีย คือ การออกแบบสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา/การเรียนรู้ที่มีคุณภาพเหมาะสมตามหลักทางจิตวิทยา และการเรียนรู้ นับว่ายังมีน้อย เมื่อเทียบกับการออกแบบโปรแกรมเพื่อใช้ในวงการด้านอื่นๆ ทำให้สื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา มีจำนวนและขอบเขตจำกัดที่จะนำมาใช้ในการเรียนสาขาวิชาต่างๆ และในขณะนี้ยังขาดอุปกรณ์ที่ได้คุณภาพมาตรฐานระดับเดียวกัน เพื่อให้สามารถใช้ได้กับคอมพิวเตอร์ต่างระบบกัน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสื่อมัลติมีเดียมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทำให้ผู้ผลิตสื่อมัลติมีเดียต้องพัฒนาองค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ

3) **กระบวนการ** เป็นการจัดการเพื่อให้วิธีการสร้างความรู้ การจัดเก็บ การถ่ายทอด การเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรม

กระบวนการในการจัดการที่นิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน มีองค์ประกอบเพื่อให้การจัดการบรรลุผลตามที่องค์การได้คาดหวังไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขต เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

(2) การจัดองค์การ (Organization) เพื่อความเป็นระเบียบของการทำงานภายในองค์การ

(3) การบังคับบัญชา (Commanding) การดูแลและสั่งการของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) การประสานงาน (Co-coordinating) การจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้ลงตัวกับตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีน้ำใจและความสามัคคี

(5) การควบคุม (Controlling) เพื่อดูแล แก้ไขงานและประเมินตามแผนงานให้ได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

โดยรูปแบบหรือกระบวนการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินการ ตัวอย่าง เช่น ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ องค์การทุกองค์การต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน การทำธุรกิจ ก็เช่นกันและเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาและหาคำตอบของสิ่งเหล่านี้ เช่น ในองค์การของเรามีความรู้อะไร เป็นความรู้ลักษณะใด อยู่ที่ใคร เป็นต้น

(2) การแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่หรือแสวงหาความรู้ทั้งจากภายนอกและที่มีอยู่แล้วภายในองค์การ โดยการหาคำตอบที่ว่าความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไรและจะเอามาเก็บรวบรวมกันได้อย่างไร

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการจัดวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการนำความรู้มาใช้อย่างเป็นระบบ โดยการหาตอบที่ว่า จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายและสมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้ คือ ขั้นตอนที่ทำให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย เช่น การประชาสัมพันธ์ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการวิธีหรือช่องทางที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้นั้นๆ ได้ง่าย

(6) การแบ่งปันความรู้ เช่น ทำเป็นเอกสารหรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการตอบใจที่ว่า ความรู้ที่มีอยู่มีการแบ่งปันความรู้ให้แกกันหรือไม่และแบ่งปันความรู้กันอย่างไร

(7) การเรียนรู้ เช่น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ ในประเด็นของการเรียนรู้ เป็นการหาคำตอบที่ว่า ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์การหรือไม่ทำให้องค์การดีขึ้นหรือไม่

2.2 สมรรถนะด้านทักษะ (Skill: S)

สำหรับทักษะนั้น...

ถ้าพูดถึงคำว่า ทักษะ ทุกคนก็จะนึกภาพไปทำอะไรเป็นบ้าง ทักษะจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์โดยทั่วไปการมีทักษะเป็นสิ่งที่เกิดตามมาจากรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วนำมาสู่การสร้างทักษะหรือการทำให้เป็น "ทักษะ(Skill) ที่เน้นการปฏิบัติโดยต้องผ่านการฝึกฝน การฝึกปฏิบัติซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องทำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ"

ซึ่งคำว่า ทักษะในชีวิตของมนุษย์ทุกๆ ไป จำแนกออกเป็น 2 ทักษะ ประกอบด้วย (มัทธนา, 2553)

1) **ทักษะทั่วไป (Generic Skills)** หมายถึง ทักษะที่มนุษย์ต้องใช้ทุกวันเพื่อการมีชีวิตอยู่ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ เพื่อการมีชีวิตรอด ถ้าเป็นองค์การสิ่งนี้ก็คือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนต้องมี เป็นสมรรถนะพื้นฐานขององค์การที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันหมดทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติ แต่ต่างกันที่ค่าความคาดหวังในแต่ละระดับของสมรรถนะด้านนั้นๆ

2) **ทักษะวิชาชีพ (Profession Skills)** หมายถึง ทักษะที่มนุษย์จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการหาเลี้ยงชีพ หรือประกอบอาชีพ ของมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามอาชีพของตน ถ้าเป็นองค์การทักษะประเภทนี้ก็จะคล้ายกับทักษะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งมีความสามารถแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน

ดังนั้น...ทักษะทั้งสองอย่าง ก็ถือได้ว่าเป็นการต่อยอดจากความรู้ซึ่งเป็น พื้นฐานแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเรียนรู้ พัฒนา การขึ้นเรื่อยๆ ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในที่สุด โดยมีช่วงของระยะเวลาที่เหมาะสมจากความหมายของทักษะที่กล่าวมา จึงพอสรุปได้ว่า ทักษะ คือ ความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้มีการกระทำสิ่งนั้นซ้ำๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของการดำรงชีวิตและในส่วน of วิชาชีพหลายๆ ครั้งจนเกิดความชำนาญและที่สำคัญ ทักษะมีพื้นฐานที่สำคัญมาจากความรู้เสมอ

โดยทักษะที่สำคัญที่จะนำเสนอในที่นี้ คือ ทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิต

► ทักษะวิชาชีพ

ทักษะวิชาชีพ ซึ่งเป็นทักษะที่ใช้ในการประกอบอาชีพ ประกอบด้วยทักษะย่อยที่สำคัญ 2 ทักษะคือ

- 1) ทักษะตามตำแหน่งงาน
- 2) ทักษะสำหรับการบริหาร

1) ทักษะตามตำแหน่งงาน

ทักษะตามตำแหน่งงานเป็นทักษะพื้นฐานของงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานนั้นมีการกิจที่แตกต่างกันไป และจะเป็นที่มาของทักษะหลักที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปเวลาที่องค์กรจะรับคนเข้าทำงานหลังจากที่ได้มีการประเมินด้านความรู้ ซึ่งจะมีการทดสอบหรือพิจารณาจากคุณสมบัติที่ได้ศึกษามา สิ่งที่จะพิจารณาต่อมาก็คือ สำเร็จการศึกษามาแล้วหรือผ่านการทดสอบด้านความรู้มาแล้ว ทำอะไรเป็นบ้าง โดยทักษะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งก็จะมีแตกต่างกัน เช่น หน่วยงานบุคคลก็จะมีทักษะหลัก คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงาน จนกระทั่งการเลือกจ้างงาน หน่วยงานบัญชีก็จะมีทักษะในการทำงานด้านบัญชี เป็นต้น ถึงแม้ว่าทักษะของตำแหน่งงานในแต่ละตำแหน่งจะแตกต่างกัน แต่ทักษะย่อยบางตัวอาจจะเหมือนกัน เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นความจำเป็นในการปฏิบัติของทุกตำแหน่งที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เป็นต้น หรือทักษะเฉพาะงานในขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน นั้นไม่ค่อยจะมีความซับซ้อน เพราะหน่วยงานจะบอกถึงความชัดเจนในหน้าที่ของหน่วยงานอยู่แล้ว หรือทักษะเฉพาะงานในขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน นั้นไม่ค่อยจะมีความซับซ้อน เพราะหน่วยงานจะบอกถึงความชัดเจนในหน้าที่ของหน่วยงานอยู่แล้ว

ดังนั้น...

สิ่งที่ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างความรู้กับทักษะ คือ ความรู้เป็นพื้นฐานเริ่มต้นเท่านั้น แต่ถ้าไม่มีการฝึกฝนหรือทำซ้ำแล้วซ้ำอีกทักษะหรือความชำนาญก็ไม่เกิดขึ้น

ทักษะเฉพาะหน้าที่ในตำแหน่งงานก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีการปฏิบัติอยู่ประจำ และต่อเนื่องก็จะสร้างความชำนาญเกิดขึ้นกับบุคคล

2) ทักษะสำหรับการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับมอบหมายภารกิจจากองค์การให้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล Katz (1974)

สำหรับ... ทักษะการบริหาร หมายถึง ความชำนาญในการดำเนินงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เป็นผู้บริหารขององค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล Katz (1974)

ในประเด็นของทักษะการบริหารมีนักวิชาการได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

Hersey & Blanchard (1988) กล่าวว่า...

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยทักษะ 3 ประการคือ

- 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)
- 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills)
- 3) ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับข้อเสนอของ Katz (1974) ที่ได้วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารโดยใช้วิธีการที่นิยมเรียกกันว่า "three skills method" หรือ "ทฤษฎี 3 ทักษะ" เสนอว่า การบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะต้องมีทักษะ 3 ประการนี้ โดยผู้บริหารในแต่ละระดับก็จะมีการใช้ทักษะในแต่ละทักษะแตกต่างกัน ประกอบด้วย....

1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีมีความรู้ความสามารถในหลักการบัญชี และสามารถบันทึกรายการรวมทั้งสามารถสรุปผลการดำเนินงานในรูปบัญชีได้ ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตมีความรู้และความสามารถในการขึ้นตอนการผลิต หัวหน้าพนักงานขายก็จำเป็น

ต้องรู้เทคนิคการขาย หัวหน้าคนงานฝ่ายผลิตก็ต้องรู้เทคนิคในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น โดยทั่วไปบุคคลจะได้รับความรู้เกี่ยวกับทักษะในงานจากการเรียนในสถานศึกษาและเมื่อมีโอกาสได้ใช้ความรู้ นั้น ก็จะก่อให้เกิดเป็นทักษะในงานมากยิ่งขึ้น

2) ทักษะด้านมนุษย (Human skills) หมายถึง ความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน หรือความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น การมีทักษะเรื่องคนนั้นคือมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เรื่องการทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างบรรยากาศให้กับทีมงานและผู้ร่วมงานได้ ทักษะนี้จำเป็นต้องมีเมื่อเป็นหัวหน้างาน เป็นผู้จัดการฝ่ายหรือผู้บริหารระดับกลาง เพราะการเป็นหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร รวมทั้งยังต้องสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องตนเองทำงานได้อีก การสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นเรื่องยากกว่าการสร้างทักษะด้านการทำงานเพราะมีคนรอบๆ ตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับกลางจำนวนมากไม่สามารถสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ทำให้มีปัญหาในการสื่อสารกับคนภายนอกและลูกน้องตนเองจนไม่สามารถเติบโตได้ในสายงานการทำงาน สำหรับเจ้าของกิจการที่ไม่สามารถสร้างทักษะด้านนี้ได้ก็จะมีลูกน้องที่ลาออกอยู่เสมอหรือสั่งงานแล้วไม่ยอมทำงาน ขอบแข็งข้อจนทำให้ธุรกิจสะดุดปัญหาอยู่เสมอๆ

ทักษะด้านมนุษยรวมไปถึงความสามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทั้งนี้ Robert L. Katz (1974) ได้ให้ความหมาย ทักษะด้านมนุษยว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย การเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ และมีศิลปะฝึกคนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคมและสติปัญญา ความเข้าอกเข้าใจ การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปรายความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ

3) ทักษะด้านมโนภาพ หรือความคิดรวบยอด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้สติปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดวางแผนเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ภาพรวมทั้งองค์การ ทักษะนี้จะสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันต่อโลกในยุคปัจจุบัน มีการนำเสนอแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานได้ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับลูกน้องและยังสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านความคิดรวบยอดนี้จำเป็นอย่างมากสำหรับ ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ เพราะการมีประสบการณ์จากสองทักษะที่ได้กล่าวมาคือทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษย์แล้ว จำเป็นต้องมีความคิดที่สร้างสรรค์จะนำพาธุรกิจโดดเด่นได้เหมือนบริษัทใหญ่ๆ ระดับโลกและระดับชาติที่มีเครือข่ายและบริษัทในเครือจำนวนมากก็เกิดจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารมีทักษะด้านความคิดรวบยอดนั่นเอง

ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาในตัวผู้บริหารได้ยากที่สุดและเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้กับการบริหารงานซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะนี้ในกิจกรรมสองอย่าง คือการตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง

ความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การทั้งหมดมีความคิดกว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับองค์การอื่นๆ ได้อย่างดี ทั้งทางด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

ดังนั้น...

ในการบังคับบัญชาพนักงานในองค์การจึงต้องมีการใช้ทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับระดับของการบริหารงานในองค์การ ได้แก่

- ผู้บริหารระดับสูง

จะเป็นตำแหน่งที่ต้องกำหนดนโยบาย เป้าหมายและทิศทางขององค์กรที่ต้องตัดสินใจในขนาดขององค์กร ซึ่งต้องมีและใช้ทักษะด้านมโนภาพมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง

- ผู้บริหารระดับกลาง

จะต้องเป็นผู้ประสานนโยบาย โดยรับนโยบายจากผู้บริหาร ของหน่วยงานนำไปถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะอื่น

- ผู้บริหารระดับล่าง

เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด ดังนั้นงานที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะอื่น เพราะจะต้องลงมือปฏิบัติให้คำปรึกษาและสอนงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป...

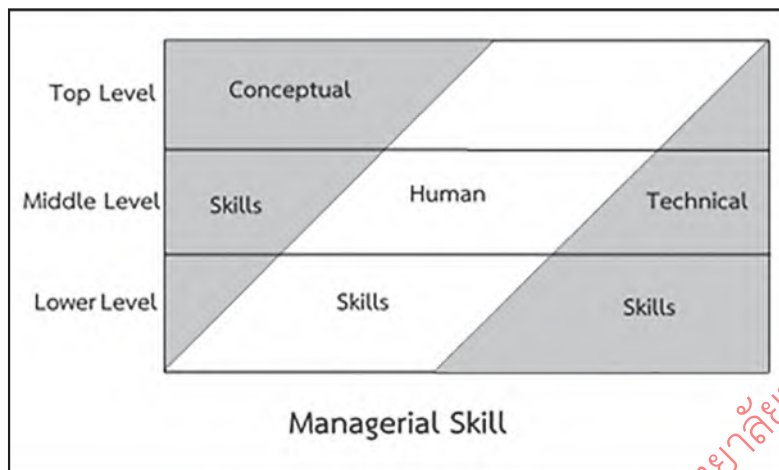
ผู้บริหารระดับล่าง (ขั้นต้น) จะใช้ความสามารถของตนเอง มีความรู้ ความชำนาญ เชี่ยวชาญในงานซึ่งเรียกว่า **เก่งงาน**

ผู้บริหารระดับกลาง (ขั้นกลาง) จะใช้ความสามารถของผู้อื่น มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารคน ซึ่งเรียกว่า **เก่งคน**

ผู้บริหารระดับสูง (ขั้นสูง) จะใช้สติปัญญาของผู้อื่นมีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ มองภาพรวม ซึ่งเรียกว่า **เก่งคิด**

จากที่กล่าวมา ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมีไม่เฉพาะ 3 ทักษะเท่านั้น ยังมีทักษะด้านอื่นๆ ที่จำเป็นอีก แต่ที่จำเป็นอย่างน้อยที่สุดต้องมี 3 ทักษะนี้ คือ **"ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด"**

จากที่กล่าวมาสามารถแบ่งระดับชั้นการบริหารตามทักษะที่มี ดังนี้



ภาพที่ 2-5 การแบ่งระดับการบริหารตามทักษะ

ที่มา : Katz (1974)

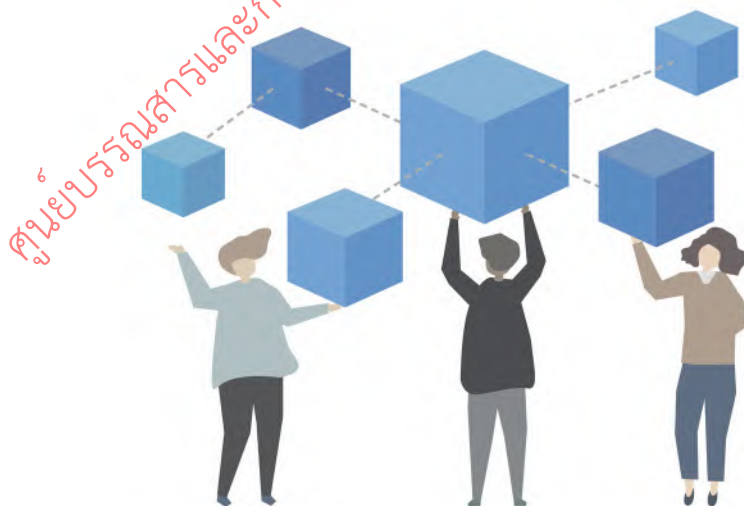
จากภาพที่ 2-5 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับล่างจำเป็นต้องใช้ทักษะการทำงานหรือด้านเทคนิคมากที่สุด สำหรับผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ทั้งทักษะการทำงานและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สำหรับผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะใช้ทักษะด้านความคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์ ถึงแม้ว่าทักษะทั้ง 3 จากภาพที่ 2-5 จะเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารแต่ความสำคัญของทักษะนั้นขึ้นอยู่กับระดับของการบริหาร กล่าวคือทักษะเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานมีความสำคัญที่สุดในช่วงเริ่มแรก เนื่องจากในผู้บริหารระดับล่างจะถูกคาดหวังให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ รวมถึงการคอยช่วยเหลือการทำงานของพนักงานในส่วนงานของตน อีกทั้งผู้บริหารระดับล่างยังต้องสอนงาน ช่วยเหลือและตอบคำถามต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนงานด้านการวางแผนยังมีไม่มากและครอบคลุมเพียงในส่วนงานของตนเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง ทักษะเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานจะลดความสำคัญลง เนื่องจากผู้บริหารในระดับนี้ไม่ได้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานมากนัก แต่ทักษะที่เพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างมาก คือ ทักษะเกี่ยวกับการคิด เพราะจะต้องมองภาพรวมขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และยังต้องวางแผนกำหนดทิศทางขององค์การ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าทักษะเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานและทักษะเกี่ยวกับความคิดมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักของความสำคัญตามระดับของการบริหารแต่ในส่วนของทักษะเกี่ยวกับคนนั้นมีความสำคัญในทุกระดับการบริหารเนื่องจากการทำงานของผู้บริหารทุกระดับต้องสัมพันธ์กับคนไม่ว่าจะเป็นคนภายในองค์การหรือแม้แต่คนภายนอกองค์การ

ดังนั้น...

ทักษะทางการบริหารที่ได้นำเสนอขึ้น หลายองค์การได้นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในองค์การ

องค์การต่างๆ ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันทางธุรกิจ แต่แนวความคิดด้านทักษะทางการบริหารของผู้บริหารองค์การไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งทักษะของผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณลักษณะพื้นฐาน ดังนี้

- 1) สถิติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นเลิศมีไหวพริบดี
- 2) ความสามารถในการวิเคราะห์
- 3) ความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ
- 4) ความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
- 5) เป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเชื่อถือไว้วางใจได้
- 6) ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
- 7) รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
- 8) จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
- 9) มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
- 10) มีคุณลักษณะของผู้นำ



► ทักษะชีวิต

หมายถึง ทักษะที่มนุษย์ทุกคนจำเป็นต้องมีและต้องใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุข สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และประสบความสำเร็จ

ทักษะที่องค์การอนามัยโลกได้กำหนดเป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะชีวิตไว้ 10 ประการ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์และสุวรรณา เรืองกาญจนเศรษฐ, 2553)

1) การตัดสินใจ (Decision making)

เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ในชีวิตได้อย่างมีระบบมีประสิทธิภาพ เช่น

ถ้าบุคคลสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนเองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านสุขภาพหรือความปลอดภัยในชีวิต โดยประเมินทางเลือกและผลที่ได้จากการตัดสินใจเลือกทางที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะมีผลต่อการมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจส่งผลให้การดำรงชีวิตมีความสุข ถ้าเป็นการตัดสินใจในการทำงานถ้าบุคคลมีการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ ในการทำงานภายใต้หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ มาตรฐานการดำเนินงานหรือข้อมูลที่ถูกต้องย่อมทำให้การตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ ประสบผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร

2) การแก้ปัญหา (Problem solving)

การดำรงชีวิตของบุคคลให้มีความสุขส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีระบบ ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อไม่ให้เกิดความเครียดทางกายและจิตใจ จนอาจส่งผลเป็นปัญหาใหญ่ต่อไปสำหรับทักษะในการแก้ปัญหาในสังคมปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญมากทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร เพราะว่าสถานการณ์ในปัจจุบัน ปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำรงอยู่ขึ้นอยู่กับว่าใครจะสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าหรือเร็วกว่าคนอื่นเท่านั้นจึงจะเป็นผู้ที่ได้ชัยชนะหรือได้เปรียบบุคคลอื่น

3) การคิดวิเคราะห์ (Critical thinking)

เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และประเมินปัญหาหรือสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวเราที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตจนนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะของการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ ทักษะในการจัดระบบข้อมูลความเชื่อที่ได้ของข้อมูล และการใช้ทักษะเหล่านั้นอย่างมีปัญญาเพื่อการขึ้นนำพฤติกรรม ดังนั้นการคิดวิเคราะห์จึงมีลักษณะต่อไปนี้

(1) การคิดวิเคราะห์จะไม่เป็นเพียงการรู้หรือการจำข้อมูลเพียงอย่างเดียว เพราะการคิดวิเคราะห์จะเป็นการแสวงหาข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้

(2) การคิดวิเคราะห์ไม่เพียงแต่การมีทักษะเท่านั้น แต่การคิดวิเคราะห์จะต้องเกี่ยวกับการใช้ทักษะอย่างต่อเนื่อง

(3) การคิดวิเคราะห์ไม่เพียงแต่การฝึกทักษะอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีทักษะที่จะต้องคำนึงถึงผลที่ยอมรับได้

(4) การมีความเข้าใจและให้เหตุผลแก่สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์เพื่อแปลความสิ่งนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และค่านิยม

(5) การตีความ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์

(6) การช่างสังเกต ข้างถาม ขอบเขตของคำถาม ยึดหลัก 5 W 1 H ประกอบด้วย ใคร (Who) อะไร (What) ที่ไหน (Where) เมื่อไร (When) อย่างไร (How) เพราะเหตุใด (Why)

(7) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล วิธีการใช้คำถามค้นหาคำตอบ หาสาเหตุ หาการเชื่อมโยง การสังเกตกระทบ วิธีการ ขั้นตอน แนวทางแก้ปัญหา และการคาดการณ์อนาคตข้างหน้า

4) การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะของการคิดนอกกรอบจากกรอบแนวคิดเดิม เป็นความสามารถในการคิดที่จะเป็นส่วนในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาโดยการคิดสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาทางเลือกต่างๆ รวมทั้งผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกและสามารถนำประสบการณ์มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

ความคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการคิดของสมอง ซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม โดยสามารถนำไปประยุกต์ทฤษฎีหรือหลักการได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้องจนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ นอกจากลักษณะการคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวนี้แล้ว ยังสามารถพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในแง่มุมอื่น ซึ่งอาจจะมองในแง่ที่เป็น กระบวนการคิดมากกว่าเนื้อหาการคิด โดยที่สามารถใช้ลักษณะการคิดสร้างสรรค์ในมิติที่กว้างขึ้น เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การเรียนหรือกิจกรรมที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ด้วย เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์ หรือการเล่นกีฬาที่ต้องสร้างสรรค์รูปแบบเกมให้หลากหลายไม่ซ้ำแบบเดิมเพื่อไม่ให้คู่ต่อสู้รู้ทัน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิชาการ แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะการคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ที่กล่าวนั้นต่างก็อยู่บนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ โดยที่บุคคลสามารถเชื่อมโยงนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดี

5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงการทำความเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ภายใต้ข้อมูลเหล่านั้น ทั้งที่อยู่ในรูปแบบวจนภาษาและอวจนภาษา ทักษะการสื่อสารนี้เปรียบเหมือนตัวเชื่อมประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน ช่วยให้สามารถสื่อสารเข้าใจกันและสื่อสารเรื่องที่มีข้อมูลแง่ลบหรือข้อความยากๆ ได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งหรือทำลายความเชื่อมั่นเชื่อใจระหว่างกัน เป็นความสามารถในการใช้คำพูดและท่าทางเพื่อแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็น การแสดงความต้องการ การแสดงความชื่นชม การขอร้อง การเจรจาต่อรอง การดักเตือน การช่วยเหลือ การปฏิเสธ เป็นต้น

6) มนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal relationship)

เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกันและสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพไว้ได้ยืนยาว

มนุษย์สัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีหลักการและทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการหรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการ ซึ่งถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะสังเกตเห็นได้อย่างหนึ่งว่า คนแต่ละคนมีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นไม่เท่ากัน บางคนเป็นที่พอใจของคนหมู่มาก มีเพื่อนหลากหลายประเภท และมีคนที่ต้องการติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมด้วยจำนวนมาก ในขณะที่บางคนไม่ค่อยมีใครต้องการจะเข้าไปใกล้หรือทำงานร่วมด้วย นั่นเป็นเพราะการขาดศิลปะในการติดต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้หลักการว่าควรทำอย่างไร หรือเป็นเพราะนำหลักการไปใช้ไม่ถูกวิธี ดังนั้นการที่คนเราจะมียุทธศาสตร์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

7) การตระหนักรู้ในตน (Self awareness)

เป็นความสามารถในการค้นหา รู้จักและเข้าใจตนเอง ได้แก่ รู้ข้อดี ข้อเสียของตนเอง รู้ความต้องการและสิ่งที่ไม่ต้องการของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เรารู้ตัวเองเวลาเผชิญกับความเครียดหรือสถานการณ์ต่างๆ และทักษะนี้ยังเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทักษะอื่นๆ เช่น การสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์ภาพ การตัดสินใจ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

การตระหนักรู้ในตน (Self Awareness) คือ การตระหนักรู้ในตัวเอง รู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ รู้ว่าตัวเองคิดอะไร รู้สึกอะไรอยู่ รู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของตนเองได้ เช่น เมื่อเกิดอารมณ์โกรธเพื่อน ก็รู้ว่าตัวเองโกรธเพื่อน ยอมรับความรู้สึกอารมณ์โกรธนั้นอย่างตรงไปตรงมา และรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้โกรธเพื่อน นอกจากนี้ยังรู้ข้อดี ข้อเสียของตนเองอีกด้วย

8) ความเห็นใจผู้อื่น (Empathy)

เป็นทักษะที่สำคัญของการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมเพราะเป็นความสามารถในการเข้าใจความเหมือนหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถ เพศ วัย ระดับการศึกษา ศาสนา ความเชื่อ สติปัญญา อาชีพ เป็นต้น ในการดำรงชีวิตเพื่ออยู่ร่วมกันของคนในสังคม ทักษะด้านความเห็นใจผู้อื่นจะทำให้แต่ละคนพึงระลึกถึงอยู่เสมอว่าการกระทำของตนส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเดือดร้อนให้กับบุคคลอื่นหรือไม่ นอกจากนี้การกระทำอะไรก็ตามต้องมีความเห็นใจผู้อื่นด้วย ไม่ว่าจะเป็นฐานะทางสังคมที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าไม่เอาเปรียบคนอื่น ๆ เป็นต้น

9) การเผชิญกับอารมณ์ต่างๆ (Coping with emotion)

เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้ว่าอารมณ์มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมอย่างไร รู้วิธีการจัดการกับอารมณ์โกรธและความเศร้าโศก ที่ส่งผลทางลบต่อร่างกายและจิตใจได้ ทักษะด้านนี้เป็นการดำรงชีวิตที่ต้องเผชิญกับอารมณ์ในรูปแบบต่างๆ ของคนไม่ว่าจะอยู่ด้วยกันในองค์กรหรือในสังคม มนุษย์ทุกคนจะต้องเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น โดยแต่ละคนก็จะมีภาวะอารมณ์ที่มีความแตกต่างกันไป ดังนั้นการที่จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขก็ต้องมีการเรียนรู้เพื่อปรับอารมณ์หรือยอมรับกับอารมณ์ที่จะมากระทบให้มีความสมดุลทั้งในด้านบวกและด้านลบ

10) การเผชิญกับความกดดัน (Coping with stress)

เป็นความสามารถในการรับรู้ถึงสาเหตุของความเครียด รู้วิธีผ่อนคลายความเครียด และแนวทางในการควบคุมระดับความเครียด เพื่อให้เกิดการเบี่ยงเบนพฤติกรรมไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสมและไม่เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้และทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ด้วยตนเอง

วิธีการตอบสนองเมื่อเวลาที่ต้องเผชิญกับความกดดันหรือสถานการณ์ที่ตึงเครียด มี 5 ขั้นตอนดังนี้

(1) รู้สีกตัวเวลาที่รู้สึกกดดัน เช่น รู้สึกกระวนกระวาย หายใจถี่ เวียนศีรษะอารมณ์โกรธและระเบิดอารมณ์ออกมา นั้นแสดงให้เห็นว่าอยู่ในภาวะเครียดหรือกดดัน

(2) ระบุที่มาของความกดดันสามารถระบุได้ว่าอะไรคือ สาเหตุของความเครียดที่ส่งผลกระทบมากที่สุด เพื่อที่จะได้สร้างการเปลี่ยนแปลงในแง่บวกได้

(3) ฝึกหายใจลึกๆ ถ้ารู้สึกถึงความกดดันในปริมาณมากให้ขอถอนตัวออกมาหรือออกมาอยู่คนเดียวสัก 2-3 นาที เพื่อดึงสติ การหายใจลึกๆ ผ่านกะบังลมสามารถกระตุ้นการตอบสนองที่ผ่อนคลายตามธรรมชาติของร่างกายเพื่อลดอัตราการเต้นของหัวใจและความดันโลหิต

(4) ถามตัวเองว่าสามารถควบคุมสถานการณ์เหล่านั้นได้หรือไม่ให้มุ่งมั่นอยู่กับสาเหตุที่ควบคุมได้ เพราะการพยายามควบคุมสิ่งที่ควบคุมไม่ได้มีแต่จะทำให้ความเครียดเพิ่มมากขึ้น

(5) หาวิธีแก้ไขปัญหในสิ่งที่สามารถควบคุมได้ เมื่อสามารถแยกปัญหาที่แก้ไขได้ออกจากปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ ให้ศึกษาเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหานั้น หาสาเหตุของความเครียดที่เกิดขึ้นเพื่อให้รู้ว่าสาเหตุของความเครียดเริ่มจากอะไร สามารถทำอะไรบางอย่างเพื่อบรรเทาความเครียดได้หรือไม่

ทั้งนี้ทักษะชีวิตมีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ คือ (มณฑรา ธรรมยุทธ์ ,2553)

- 1) ด้านความคิด
- 2) ด้านจิตใจ
- 3) ด้านการกระทำ

1) ด้านความคิด

การรู้จักใช้เหตุและผล โดยรู้สาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น รู้ว่าผลย่อมมาจากเหตุ เมื่ออยาก
ให้ผลของการกระทำออกมาดีเป็นที่พึงประสงค์แก่ทั้งของตนและส่วนรวม ก็ควรคิดกระทำ
ในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลที่ดี การคิดเป็นทักษะพื้นฐานของมนุษย์ (Fundamental Human Skill)
เพราะทักษะการคิดจะช่วยให้ชีวิตมีความสุขและประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต หรือการ
ทำงานจะต้องมีการวางแผน (Plan) การริเริ่ม (Initiative) การแก้ไขปัญหาและการออกแบบ
การดำเนินการ หากใครไม่มีทักษะทางการคิดก็ไม่สามารถทำได้

การคิดเป็นทักษะ (Skill) ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ (Learning) ฝึกฝนได้ (Practice) และ
พัฒนาได้ (Develop) เพื่อจุดประสงค์ที่จะพัฒนาชีวิตให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถอยู่ร่วม
กันในสังคมได้อย่างมีความสุข การคิดนับว่ามีความสำคัญ บุคคลทุกคนใช้ทักษะด้านความคิด
ตลอดเวลาในลักษณะการคิดเพื่อความอยู่รอด คิดเพื่อต้องการสิ่งใหม่ๆ เพื่อมาทดแทนของ
เดิมหรือคิดสิ่งใหม่เลยเพื่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย บางครั้งก็คิดก็เพราะว่ามีความสงสัย
เป็นต้น

ความคิด : มนุษย์เกิดมาต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และในบรรดาสสิ่ง
แวดล้อมที่มากระทบอาจจะมีสิ่งที่เป็นปัญหามากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไปซึ่งธรรมชาติ
ก็ได้สร้างสิ่งสำคัญให้แก่มนุษย์เพื่อเป็นเครื่องมือในการต่อสู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ นั่นคือ
สมองของมนุษย์การพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ได้
อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในประเทศให้มีคุณภาพ
ตั้งแต่แรกเกิดและองค์ประกอบที่สำคัญของประชาชนที่มีคุณภาพ คือ การมีความสามารถ

PROBLEM

OR

EXIT

ในการคิดการคิดของบุคคลเป็นความพยายามใช้พลังทางสมองในการใคร่ครวญ ไตร่ตรอง นำเอาข้อมูล ประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่มาจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความ สะดวกและความถูกต้องเมื่อต้องการนำออกมาใช้ การคิดทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การคิดระดับพื้นฐานและการคิดระดับสูง ซึ่งการคิดระดับสูง ประกอบด้วย การคิดเชิง วิเคราะห์การคิดเชิงสังเคราะห์และการคิดเพื่อประเมินค่า การแก้ปัญหาเป็นการคิดระดับ สูงที่บุคคลต้องรู้ข้อเท็จจริง รู้เหตุผล ที่มาของสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล เชื่อมโยงความ สัมพันธ์กันได้ บุคคลจำเป็นต้องใช้การคิดเชิงวิเคราะห์และการคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อนำ ข้อเท็จจริงที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ เปรียบเทียบ เลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ ปัญหา ซึ่งวิธีการคิดที่ได้รับความสนใจและนำมาปรับใช้ในการบริหารงานหรือการบริหาร องค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการและสำนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความคิด พอสรุปได้ ดังนี้

Piaget (1964) กล่าวว่า ความคิด คือ ความสามารถในการวางแผนและปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยมีกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความคิด ได้แก่ กระบวนการดูดซับค่อยๆ ซึมซับความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ และกระบวนการปรับให้ เหมาะสม โดยพยายามปรับความรู้ความคิดให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ตลอดเวลา

Hudgins (1977) ได้ให้ความหมายของ ความคิดว่าเป็นปฏิกิริยาทางสมองที่เกิดจาก ความรู้สึกสงสัย เกิดปัญหาและพยายามที่จะแก้ไขปัญหาขึ้น เพื่อช่วยให้มนุษย์สามารถปรับ ตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่นั้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งความสามารถในการ คิดจะเกิดจากการมีความสามารถในการจำเป็นพื้นฐาน

กองวิจัยทางการศึกษา (2542) ได้ให้คำนิยามของความคิดไว้ว่า ความคิดเป็น กระบวนการทำงานของสมอง โดยใช้ประสบการณ์มาสัมพันธ์กับสิ่งเร้าและสภาพ แวดล้อม โดยนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ สังเคราะห์และประเมินอย่างมีระบบ ได้ข้อสรุป หรือให้ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้สรุปความหมายของความคิดไว้ว่าความคิดเป็นกระบวนการทำงานของสมองที่เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์เดิม สิ่งเร้าและสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบ ส่งผลให้เกิดความคิดในการสามารถแก้ไขปัญหาหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้

กล่าวโดยสรุป ความคิด คือ ผลจากกระบวนการทำงานของสมองที่ได้แปลผลในสิ่งที่มีการรับรู้ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์เดิม สิ่งเร้า สภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบที่ได้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบ สังเคราะห์และประเมินผลอย่างมีระบบ ได้ข้อสรุปหรือได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือวิธีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

2) ด้านจิตใจ

ทักษะชีวิตด้านจิตใจ: การฝึกฝนควบคุมความนึกคิดให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ใสสะอาด ในความดีงาม ประกอบด้วยคุณธรรมต่างๆ เช่น ความรัก ความมีเมตตา กรุณา ความเป็นมิตร ความมีน้ำใจ ความมีสัมมาคารวะ ความรู้จักยอมรับและเห็นความสำคัญของบุคคลอื่น ความกตัญญู ความเพียรพยายาม ความซื่อสัตย์สุจริต นับว่าเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำให้มนุษย์อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข โดยเฉพาะการทำงานในองค์การต่างๆ ซึ่งเป็นที่รวมกันของคนที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เมื่อมาอยู่ร่วมกันทักษะด้านจิตใจนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการมีจิตใจที่เข้มแข็งไม่ยอมให้กิเลสต่างๆ เข้ามาบงการชีวิตให้ประพฤติปฏิบัติในทางที่ไม่ดี

3) ด้านการกระทำ

เป็นการฝึกฝนตนเองให้มีทักษะด้านวินัยให้แก่ตนเอง เพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม โดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่สร้างความรำคาญ ไม่สร้างความเดือดร้อน ไม่สร้างความลำบากให้แก่ตนเองและสังคม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นประโยชน์ต่อสังคม เน้นความสุจริตทางกายและวาจา ทักษะด้านความคิดมีบทบาทอย่างมากต่อการปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติมีผลมาจากความคิด

ดังนั้น...

การพัฒนาทักษะชีวิต จึงจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาทั้งในด้านทฤษฎี(องค์ความรู้) และการปฏิบัติ โดยสิ่งที่สำคัญคือ การนำไปปฏิบัติ โดยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ แล้วทักษะก็จะเกิดแก่ตนเองและนำความสุขมาให้

ในการที่จะบอกได้ว่าคนในองค์กรใครมีทักษะดีกว่าหรือด้อยกว่ามีแนวทางในการวัดระดับทักษะดังนี้

การวัดระดับของทักษะ

สำหรับการวัดระดับทักษะนั้น มีการแบ่งประเภทการวัด ซึ่งจัดตามลักษณะกลุ่มของงาน ได้แก่

- ความซับซ้อนในการปฏิบัติ
- ความหลากหลาย
- ความสม่ำเสมอ เป็นต้น

สำหรับการประเมินผู้รับการฝึกว่ามีทักษะดีหรือไม่ดีนั้น สามารถพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ

- เวลาที่ใช้ปฏิบัติ
- การสังเกตขณะปฏิบัติงาน
- ผลของงาน

ดังนั้น...

องค์การไหนก็ตาม เมื่อมีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แล้ว แต่ไม่มีการนำเอาความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ทักษะก็จะไม่เกิดขึ้นหรือสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดทักษะและนำไปปฏิบัติแล้ว แต่ไม่มีการวัดระดับของทักษะการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาทักษะย่อมจะไม่เกิดขึ้น ก็คือองค์การจะไม่ทราบระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้น

ทักษะนับว่ามีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการปฏิบัติงานหรือทักษะในการดำรงชีวิตในสังคม ดังนั้นเพื่อแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ จึงขอเสนอทักษะที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับบริบทของสังคมในปัจจุบันดังนี้

❖ ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21

ประเทศไทยกำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยไปสู่ "Thailand 4.0" โดยในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จการเตรียมคนในชาตินั้นมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านแรงงาน เพื่อการพัฒนาสู่ "แรงงาน 4.0" ประเด็นปัญหาของแรงงานไทยในปัจจุบัน พบว่า แรงงานไทยผลิตภาพแรงงานต่ำ โดยจัดอยู่ในอันดับที่ 56 จากทั้งหมด 61 ประเทศ

ทักษะแรงงานอยู่ในระดับต่ำกว่าความต้องการของตลาดแรงงาน/ผู้ประกอบการ ทั้งความสามารถเฉพาะในวิชาชีพ ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์/การคำนวณ ทักษะการสื่อสาร ฯลฯ

ดังนั้น ถ้าไม่มีการพัฒนา หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทักษะอาชีพของแรงงานไทยไปสู่แรงงานที่มีทักษะปานกลางไปถึงสูงก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการก้าวไปสู่ "Thailand 4.0" หรือแรงงาน 4.0

ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย (รักดี รัตนมุขย์, 2561)

1) ความสามารถทางปัญญา (Cognitive Abilities) ซึ่งเป็นความสามารถด้านกระบวนการคิดเขาวนปัญญา ปัญญาวิเคราะห์ทางอารมณ์ และความสามารถทางการดำเนินชีวิต เกี่ยวข้องกับความสามารถในการให้เหตุผล วางแผนแก้ปัญหาคิดอย่างเป็นรูปธรรมเข้าใจแนวคิดที่ซับซ้อนเรียนรู้อย่างรวดเร็วและเรียนรู้จากประสบการณ์

2) ระบบทักษะ (Systems Skill) ระบบทักษะเป็นชุดทักษะการควบคุมอารมณ์ที่ใช้งานง่ายออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือผู้คนในวัยต่างๆ และความสามารถต่าง ๆ จัดการอารมณ์ การเรียนรู้วิธีควบคุมอารมณ์ช่วยให้อยู่ในปัจจุบันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ปฏิริยามากเกินไปและน้อยเกินไปอาจทำให้เกิดความเครียดและปัญหามาก ระบบทักษะช่วยให้คนตระหนักถึงช่วงเวลาปัจจุบันคิดผ่านสถานการณ์และดำเนินการตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยม ประโยชน์หลักของระบบทักษะ คือ ช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problem Solving) ทักษะการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เริ่มจากแนวคิดกระบวนการแก้ปัญหาในที่ทำงานแบบหลักเหตุผล ทางวิทยาศาสตร์ เช่น การกำหนดปัญหา ด้วยการแยกแยะรายละเอียดของปัญหา อย่างชัดเจน และชี้ให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ นั้นอยู่ตรงไหน เป็นอย่างไร โดยการหาข้อมูลของปัญหา เพื่อกำหนดขนาด ความสำคัญของปัญหา และพิจารณาถึงระยะเวลาที่เกิดขึ้นประกอบ เพื่อใช้กำหนดขนาดของปัญหาได้ และ เริ่มดำเนินการกำหนดปัญหาให้แล้วเสร็จ โดยให้ความหมายของปัญหาอย่างกว้างๆ แล้วจึงพยายามลดข้อจำกัดหรือ กฎเกณฑ์ต่างๆ ลง และไม่ควรจะให้ความสำคัญหรือความสนใจกับวิธีการที่ทำอยู่ในขณะเวลานั้นมากจนเกินไป เพื่อให้มีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหา บางครั้งอาจ จะแบ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาย่อยๆ หลายๆ ส่วน วิธีนี้ทำให้ปัญหาหลักที่มีความซับซ้อนนั้น สามารถวิเคราะห์ และแก้ไขได้โดยง่ายขึ้น

4) ทักษะเนื้อหางาน (Content Skill) เนื้อหาหรือทักษะทางเทคนิค คือ ความสามารถที่มีส่วนร่วมโดยตรงกับประสิทธิภาพของงานเฉพาะภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า ทักษะทางเทคนิคเฉพาะงานหรืออาชีพรวมถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับสายงานของพนักงานโดยเฉพาะ

5) ทักษะกระบวนการ (Process Skill) ทักษะกระบวนการเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นกระบวนการทางสติปัญญา เช่น กระบวนการสืบเสาะแสวงหาความรู้ หรือกระบวนการคิดต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล การสืบสวน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น หรืออาจเป็นกระบวนการทางสังคม เช่น กระบวนการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

ในขณะที่ทักษะที่จะมีความสำคัญน้อยลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย

1) ทักษะทางสังคม (Social Skill) เป็นทักษะ เพื่อความอยู่รอดและประสบผลสำเร็จในสังคมเมื่อต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น โดยมีทักษะที่สำคัญ เช่น การมองโลกในแง่ดี ความสุภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความมีวินัย ความอดทน ทักษะการฟัง การให้อภัย เป็นต้น

2) ทักษะการจัดการทรัพยากร (Resource Management Skill) ความสามารถที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะในการจัดการทรัพยากรต่างๆ เช่น

การจัดการทรัพยากรทางการเงิน เป้าหมายกำหนดว่าเงินจะถูกใช้เพื่อให้งานสำเร็จและ
บัญชีสำหรับค่าใช้จ่ายเหล่านี้ การจัดการทรัพยากรบุคคล เป้าหมาย เพื่อสร้างแรงจูงใจ
พัฒนาและชี้นำผู้คนในขณะที่พวกเขาทำงาน และ ระบุคนที่ดีที่สุดสำหรับงานได้

3) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะในการทำงานของคนเฉพาะด้าน
ใดด้านหนึ่งที่ใช้ในการทำงานหรือการประกอบอาชีพ สามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่าง
แก่ผู้อื่นได้ และสามารถปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างดี
เช่น ผู้จัดการฝ่ายบัญชีมีความรู้ความสามารถในหลักการบัญชี และสามารถบันทึกรายการ
รวมทั้งสามารถสรุปผลการดำเนินงานในรูปบัญชีได้ ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายผลิต มีความรู้
และความสามารถในการกระบวนการ ขั้นตอนการผลิต เป็นต้น โดยทั่วไปบุคคลจะได้รับความ
รู้เกี่ยวกับทักษะในงานจากการเรียนในสถานศึกษาและเมื่อมีโอกาสได้ใช้ความรู้ นั้น ก็จะก่อเกิด
เป็นทักษะในงานมากยิ่งขึ้น

4) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Abilities) คือความสามารถที่แข็งแกร่งมี
อิทธิพลต่อความอดทนและความยืดหยุ่นของกล้ามเนื้อและการประสานงาน ความยืดหยุ่น
แบบไดนามิก เช่น ความสามารถในการโค้งงอยืดบิดหรือเอื้อมมือออกอย่างรวดเร็วและ
ซ้ำ ๆ กับร่างกายแขนหรือขา การทดสอบความสามารถทางกายภาพมักจะให้แต่ละคนทำงาน
ที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งต้องใช้แรงงานคน หรือ ทักษะทางกายภาพ งานเหล่านี้วัดความสามารถ
ทางกายภาพ เช่น ความแข็งแรง ความยืดหยุ่นของกล้ามเนื้อและความแข็งแกร่ง เป็นต้น

ปัจจุบันแรงงานคนไทยกำลังอยู่ในช่วงที่เปลี่ยนผ่าน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย
ไทยแลนด์ 4.0 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะทบทวนการใช้แรงงาน ที่มีทักษะ
ต่ำจากประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อผลักดันให้ผู้ประกอบการไทย ปรับเปลี่ยนในทิศทางที่
ใช้เทคโนโลยีและแรงงานที่มีความรู้ และทักษะสูงมากขึ้น ทั้งนี้ได้มีการกำหนดทักษะที่
ตลาดแรงงานที่ทั่วโลกต้องการ ในรายงาน "The Future of Jobs" จัดทำขึ้นโดย "World
Economic Forum" ได้รวบรวม 10 ทักษะที่ตลาดงานทั่วโลกต้องการ ปี 2020 โดย
ครอบคลุมทุกสายอาชีพ และทุกระดับการทำงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ไปจนถึงระดับ
บริหารควรมี รายละเอียดดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แสดง 10 อันดับทักษะที่สำคัญที่ตลาดแรงงานทั่วโลกต้องการปี ค.ศ. 2020

10 อันดับทักษะที่สำคัญใน ปี ค.ศ. 2020
1.การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
2.การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
3.ความคิดสร้างสรรค์
4.การบริหารจัดการบุคคล
5.การทำงานร่วมกัน
6.ความฉลาดทางอารมณ์
7.รู้จักประเมินและตัดสินใจ
8.มีใจรักบริการ
9.การเจรจาต่อรอง
10.ความยืดหยุ่นทางความคิด

ที่มา : World Economic Forum

รายละเอียดของทักษะในแต่ละรายการมีดังนี้

1) การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน เป็นทักษะที่มีความสำคัญในการดำเนินงานในปัจจุบัน เป็นแนวทางการวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อนในการดำเนินงาน สามารถค้นหาจุดสร้างความซับซ้อนในกระบวนการและระบบธุรกิจนำไปสู่การออกแบบแนวทางจัดการปัญหาซับซ้อนให้เกิดคุณค่ากับธุรกิจเมื่อโลกกำลังเข้าสู่ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ความซับซ้อนตลอดจนความไม่ชัดเจน หรือแม้กระทั่งความไม่แน่นอน กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงกลายเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาที่มีสาเหตุหรือปัจจัยเพียงหนึ่งเดียว การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนจะช่วยค้นหาวิธีการจัดการผลกระทบที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบนั้นผ่านการสังเคราะห์สาเหตุจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่างๆ และยังเป็นการมองหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความผิดปกติความสำคัญของการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนเป็นเรื่องของความเชื่อมโยง ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ของผลกระทบต่างๆ จะพิจารณาแค่เพียงเรื่องเดียวไม่ได้ ถือว่าเป็นการคิดเชิงระบบซึ่งเป็นทักษะการมองภาพรวมหรือองค์รวมในการวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบที่มีความเกี่ยวข้องกันหรือมีอิทธิพลต่อกัน

นอกจากนี้คนเรายังควรสร้างระบบการคิดอย่างมีเหตุผล ดังเช่น หากมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเป็นระบบหนึ่ง จะพบว่ามียุทธศาสตร์หลายเรื่องซึ่งทำให้เกิดความกังวล และจำเป็นต้องจัดการให้ดีที่สุด เพื่อให้ผ่านเหตุการณ์นั้นไปได้โดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด การใช้เทคนิคการประเมินสถานการณ์ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอีกอย่าง ที่จะช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีวิธีการที่สำคัญดังนี้

(1) ระบุสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการระบุเหตุการณ์ ที่ส่งผลกระทบ กับตน และต้องการการจัดการเพื่อให้เห็นภาพ ของสถานการณ์เดียวกัน

(2) ระบุเรื่องที่เป็นกังวลในสถานการณ์นั้นๆ อย่างชัดเจนการระบุความ กังวลทั้งหมด ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ อย่างละเอียดและชัดเจน จะช่วยให้สามารถหา วิธีการ จัดการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

(3) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่เป็นกังวล การระบุเรื่องที่ เป็นกังวลตาม ระดับผลกระทบ และความเร่งด่วนที่ต้องจัดการ เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการ จัดการได้อย่างเหมาะสม

(4) วางแผนจัดการ การกำหนดทรัพยากรและวิธีการจัดการ ข้อกังวล ตามลำดับความสำคัญเพื่อให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การพัฒนาบุคลากรด้วยทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ก่อให้เกิดคุณค่ากับ การดำเนินธุรกิจหลากหลายแง่มุม ทั้งช่วยให้มองเห็นภาพรวมและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรได้อย่างรอบด้าน สามารถวางแผนและตัดสินใจจัดการ ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงถือเป็นปัจจัยที่จะช่วย ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นคง

2) การคิดอย่างมี วิจาร์ณญาณ

การคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ จำเป็นต้องประกอบด้วยทักษะต่างๆ คือ การตั้ง คำถาม, การคิดวิเคราะห์, การคิดสังเคราะห์, การสรุปประเมิน และการหาแนวทางใน การนำไปใช้โดยใช้เหตุ และผล ประกอบการตัดสินใจ ไม่มีความลำเอียง หรือมีอคติ ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยยึดหลักการบนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริงมากกว่าอารมณ์และ พิจารณาแยกแยะความเป็นไปได้ในแง่มุมต่างๆ

องค์ประกอบการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

(1) จุดหมาย จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คือ คำตอบ หรือ ความรู้ใหม่ที่ได้จากการคิด รวมถึงแนวทางแก้ไขหรือประโยชน์ที่ตามมา

(2) ประเด็นคำถาม ประเด็นคำถามคือ โจทย์ปัญหาที่ต้องการคำตอบ อันเกิดจากความสงสัย และการอยากรู้ทั้งนี้การตั้งโจทย์ปัญหาจะต้องสั้น ได้ใจความ ไม่ยาวเกินไปและให้สัมพันธ์กับเนื้อหาหรือสถานการณ์ที่สงสัย

(3) สารสนเทศ (ข้อมูล) สารสนเทศคือ แหล่งของข้อมูล หรือหลักฐานที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ อาจเป็นหนังสือ ตำราหรือ ข้อความบนเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งควรเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้

(4) ข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ข้อมูลที่ได้กลั่นกรองและ แยกแยะจากข้อมูลต่างๆที่หามาได้ จนได้ข้อมูลที่สำคัญและตรงประเด็นกับเรื่องหรือสิ่ง ที่เราต้องการหาคำตอบ ข้อมูลที่เป็นจริง ข้อเท็จจริง

(5) แนวคิดอย่างมีเหตุผล แนวคิดอย่างมีเหตุผลคือ การเปรียบเทียบ ข้อมูลระหว่างข้อมูลที่หามาได้ และองค์ความรู้เดิมกับข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ต้องการ คำตอบเพื่อให้เข้าใจต่อข้อมูล และสถานการณ์นั้นอย่างแจ่มชัด หรือ ที่เรียกว่าคำตอบ ของโจทย์ ต้องอาศัยหลักการหรือทฤษฎีเข้าช่วยในการพิจารณาภายใต้พื้นฐานของเหตุ และผลที่ถูกต้อง

(6) ข้อสรุป และประโยชน์ ข้อสรุปคือ คำตอบของโจทย์ปัญหาที่ชัดเจน และสำคัญที่สุดเป็นคำตอบที่ได้จากการกลั่นกรองด้วยการวิเคราะห์ตามหลักเหตุ และ ผลแล้วสรุปลงมาให้สั้น กระชับ และเข้าใจง่าย นอกจากนั้น ควรพิจารณาคำตอบนั้น ว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร จึงจะถือเป็นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ที่ดี

ทักษะสำหรับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

(1) การตั้งประเด็นปัญหา การตั้งประเด็นปัญหาเป็นพื้นฐานขั้นแรกที่น่า ไปสู่ข้อสรุป คือ ต้องรู้จักสงสัย และตั้งโจทย์ขึ้นมาก่อน

(2) การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลคือ การเสาะแสวงหาข้อมูลทั้ง ที่เป็นหนังสือ เอกสารตีพิมพ์ การสัมภาษณ์ เป็นต้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา

(3) การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาใช้ประกอบพิจารณาในหลักการ และความเป็นไปได้ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลกับ เนื้อหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

(4) การสังเคราะห์ การสังเคราะห์เป็นการแยกแยะผลของการวิเคราะห์ ว่าอะไรคือเหตุ และอะไรคือผล ส่วนใดน่าเชื่อถือส่วนใดควรตัดออก

(5) การประเมินข้อมูล การประเมินข้อมูลเป็นการตัดสินใจ และเลือก ประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดความกระชับและชัดเจน

ขั้นตอนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

(1) การตั้งสมมติฐานหรือการตั้งคำถาม เป็นการตั้งคำถามต่อข้อสงสัย ของตนซึ่งอาจเป็นประโยคบอกเล่า เช่น กินขนมหวานมากเกินไปเป็นโรคเบาหวาน หรือ การตั้งเป็นประโยคคำถาม เช่น โรคเบาหวานเกิดจากกินขนมหวานมากเกินไปหรือไม่ คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างไร เป็นต้น การตั้งประเด็นคำถามนี้เกิดได้ทั้งจากสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น หรือ จากข้อมูลที่ได้อ่าน ได้ฟังซึ่งเป็นจุดเริ่มของกระบวนการคิดอย่างมี วิจารณญาณ

(2) การรวบรวม และสืบหาข้อมูล เป็นการแสวงหาข้อมูลหรือหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ผู้รวบรวมจะต้องคัดเลือกข้อมูลให้ เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ตนค้นหาเป็นหลัก ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ หนังสือตำราเรียน หนังสือ งานวิจัย การสัมภาษณ์บุคคล ข่าวสารจากโทรทัศน์ หรือวิทยุ และ สื่อออนไลน์ เช่น เนื้อหาในเว็บไซต์ วิดีโอบนเว็บไซต์ เป็นต้น

(3) การจัดระเบียบหมวดหมู่ของข้อมูล หลังจากที่ได้ข้อมูลหรือ หลักฐานที่เกี่ยวข้องกันแล้วข้อมูลเหล่านี้อาจมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องน้อย เกี่ยวข้องมาก เนื้อหาที่มีความชัดเจนหรือ ไม่ชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องคัดเลือกข้อมูลที่สำคัญไว้และจัด กลุ่มข้อมูลเป็นหมวดๆ เพื่อให้สามารถนำไปประกอบการพิจารณาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว โดยในขั้นนี้ จำเป็นต้องใช้ความรู้เดิมช่วยในการพิจารณาซึ่งเป็น ทั้งการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ร่วมกัน

(4) การวิเคราะห์ การเปรียบเทียบ และการทดสอบ หลังจากที่ได้ ข้อมูลเป็นหมวดหมู่หรือได้ข้อมูลที่สำคัญแล้วจะเป็นการพิจารณา และวิเคราะห์สิ่งที่

เราต้องการคำตอบด้วยการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อให้รู้ข้อเท็จจริง ให้รู้ถึงเหตุและผลของสิ่งที่เราค้นหา นอกจากนั้นแล้ว เพื่อความแน่ใจ และชัดเจนอาจต้องทำการทดสอบหรือลองปฏิบัติ

(5) การสังเคราะห์ข้อมูล เมื่อทำการเปรียบเทียบข้อมูลในแต่ละส่วนที่สัมพันธ์กันแล้วก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า ประเด็นสัมพันธ์ หรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกันอันถูกต้องและชัดเจน ซึ่งอาจเกิดได้ในหลายๆประเด็นที่เป็นไปได้ ดังนั้นจึงต้องทำการสังเคราะห์เพิ่มเติมว่า ประเด็นใดมีความน่าเชื่อถือที่สุดประเด็นใดมีความน่าเชื่อถือน้อย พร้อมเรียงลำดับให้ชัดเจนและคัดเลือกประเด็นที่สำคัญที่สุด

(6) การสรุปผล หลังจากที่ได้ประเด็นที่น่าเชื่อถือหรือสำคัญที่สุดแล้ว จึงนำประเด็นนั้น มาเป็นคำตอบของโจทย์ที่เราตั้งไว้พร้อมกับอธิบายความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผล

ทั้งนี้ลักษณะของผู้มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณมีดังนี้

- (1) มักเป็นคนขี้สงสัย ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ
- (2) ชอบการสังเกต และจดบันทึก
- (3) มักมีการแสวงหาหลักฐานหรือข้อมูลอ้างอิง
- (4) ชอบการอ่านหรือการฟัง
- (5) มักเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่มีการโต้แย้งจนกว่าจะแน่ใจว่าผิด
- (6) มักเป็นคนไม่ด่วนตัดสิน ว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก จนกว่าจะมีหลักฐานที่

ชัดเจน

- (7) มักเป็นคนใจเย็น มีความสุขุม
- (8) มักคาดเดาหรือทำนายเหตุในอนาคตได้ดี

3) ความคิดสร้างสรรค์ เป็นทักษะด้านความคิดอีกประเภทที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตหรือการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งเป็นลักษณะของความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมเป็นความคิดที่หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลายนแง่มุม เน้นทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบของความคิด สร้างสรรค์ได้แก่ ความคิดนั้นเป็นสิ่งใหม่ไม่เคยมีมาก่อนใช้
การได้ และมีความเหมาะสม การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง
จากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่าซึ่งได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า นวัตกรรม

4) ทักษะการบริหารจัดการบุคคล เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจ
ในปัจจุบันเพราะสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง
ตลอดเวลา เช่น ระบบการค้าเสรี ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของ
เทคโนโลยี ตลอดจน ความคาดหวังของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งสำคัญเหล่านี้ล้วนมี
ผลกระทบต่อการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ ในการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องมีการ
ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย
การให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีในองค์กร ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญใน
การที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และมีความยั่งยืนโดย
แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ (สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ,2563) พอสรุปได้ดังนี้

(1) การสำรวจความคิดเห็น/ความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำมาเป็น
ข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล การสำรวจด้านปัจจัย
ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล
องค์กรจะทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน การพัฒนาตนเอง
และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากร
บุคคล แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นแนวทางหลักที่จะพัฒนากระบวนการ
บริหารจัดการบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กร

(2) รูปแบบสมรรถนะและการประยุกต์ใช้ประโยชน์เพื่อสำรวจและกำหนด
สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน/พัฒนาบุคลากรขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลัก
สมรรถนะด้านบริหาร และสมรรถนะตามสายงานของตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือ
สำคัญของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน เช่น การสรรหาพนักงาน
การกำหนดค่าตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าใน
วิชาชีพ ตลอดจนการจัดทำแผนการพัฒนาพนักงาน ผู้บริหาร และหัวหน้างานขององค์กร
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะและแนวคิด วิธีการนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์
ในการบริหารงานบุคคล ขององค์กร

(3) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่เป็นมาตรฐาน และตัวชี้วัดประจำตำแหน่งงาน เพื่อให้องค์กรมีคำบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การ ที่ทันสมัยและเป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบงานบริหารบุคคลขององค์การ เช่น การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การมอบหมายงาน การประเมินค่างาน การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการ ในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้อง ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานประจำวัน อาจเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานของตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย ความคาดหวัง ในการทำงาน ต่างๆของพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ

(4) การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ออกแบบระบบ เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและแนวคิดการบริหารผลงานสมัยใหม่ จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับเป็นแนวทางการบริหารจัดการระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในแนวคิด ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

(5) การสำรวจหาความจำเป็น และจัดทำแผนฝึกอบรม พัฒนาพนักงาน เพื่อกำหนดแผนการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจ และตรงกับความต้องการของพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารในการที่ต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนการดำเนินธุรกิจขององค์การ ทั้งในปัจจุบัน และพร้อมต่อการแข่งขันในอนาคต

(6) การประเมินค่าตำแหน่งงานและการจัดระดับตำแหน่งงานเพื่อให้ทราบถึงค่าความสำคัญของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดระดับตำแหน่งงาน การบริหารค่าจ้าง สวัสดิการ

(7) การจัดทำ ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนพนักงาน เพื่อให้องค์กรมีโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารจัดการ และ สอดคล้องกับตลาดแรงงานในอุตสาหกรรม/ธุรกิจประเภทเดียวกัน สามารถบริหารค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการพนักงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสำคัญของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อช่วยให้องค์กรมีนโยบาย แนวทาง ระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในการที่จะ บริหารค่าจ้างเงินเดือนพนักงานในกรณีต่างๆ เช่น การกำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้น การปรับค่าจ้างประจำปี การปรับค่าจ้างกรณีเลื่อนตำแหน่งงาน การปรับค่าจ้างเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

(8) การจัดทำ ปรับปรุง ระเบียบข้อบังคับการทำงานฯ หรือ คู่มือพนักงาน เพื่อให้องค์กรมีระเบียบข้อบังคับการทำงานของบริษัทฯ ที่เหมาะสมกับประเภท ลักษณะ การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนสอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ ของกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกระดับในองค์การในการที่จะดูแลพนักงานตามแนวทางปฏิบัติที่ระเบียบข้อบังคับฯ กำหนด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และอย่างมีประสิทธิภาพ

(9) การวางแผนสื่อสารภายในองค์การ แผนการสื่อสารภายในองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนบริหารความเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์การ แผนการสื่อสารจึงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี และมีตัวชี้วัดประสิทธิผลที่ชัดเจน

(10) การสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดค่านิยมองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรมบุคลากรที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ สร้างสัมพันธภาพต่อผู้มีส่วนได้เสีย และองค์การมีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมตามค่านิยมที่กำหนดเป็นพื้นฐานในการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

(11) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และวิทยากรภายในองค์การ องค์การมีวิทยากรภายในที่มีทักษะในการถ่ายทอดที่ดี มีคู่มือผู้สอนสำหรับหลักสูตรภายใน โดยมีวิทยากรภายในประจำแต่ละหลักสูตร

5) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นทักษะที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ร่วมกันจำนวนมากในองค์การที่เต็มไปด้วยกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ในการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นทักษะที่สำคัญอีกอย่างก็คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมที่ยอดเยี่ยม เป็นคุณสมบัติแรกๆ ที่ผู้ประกอบการและนายจ้าง ต้องการ ตามมาด้วยความสามารถในการประสานงาน ปรับตัว ทำความเข้าใจ และรับฟังผู้อื่น โดยลักษณะการสื่อสารได้ชัดเจนมีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) สร้างความถูกต้องชัดเจนในการสื่อความหมายทั้งการพูด การเขียน หรือการใช้ทักษะอื่นๆในทางอวัจนภาษาในรูปแบบต่างๆ

(2) มีประสิทธิภาพทางการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะสำหรับการถอดรหัส ความหมาย การสรุปเป็นความรู้ สร้างคุณค่า ทศณคติ และเกิดความสนใจใฝ่รู้

(3) ใช้การสื่อสารในการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะทั้งการรายงาน การสอน การสร้างแรงจูงใจ

(4) ใช้สื่อเทคโนโลยีหลากหลายและรู้วิธีการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ต่างกัน ทั้งนี้ทักษะที่ทำให้การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดีและมีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานและเกิดการยอมรับในทีมงาน

(2) มีกิจกรรมการทำงานที่สร้างความรับผิดชอบและก่อให้เกิดความสุขในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวัง

(3) สร้างการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในภารกิจงาน และแต่ละคนมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ

6) มีความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์นับว่ามีความสำคัญมากในการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม โดยความฉลาดทางอารมณ์ต่างๆที่มีความสำคัญ เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความอยากรู้อยากเห็น จะกลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาว่าจ้างบุคลากรระดับผู้บริหารขึ้นไปในอนาคต

7) ตัดสินใจและประเมินได้ดี ความสามารถในการรับรู้เรียนรู้ข้อมูลต่างๆ แล้วแปลงให้เป็นรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจ รวมไปถึงการทำความเข้าใจปัจจัยและผลกระทบต่างๆ และสามารถเลือกตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาด คือทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมในปัจจุบัน

8) มีการบริการที่ดี ทักษะการบริการที่ดีนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการ คนที่ทำงานบริการจะต้องให้บริการแก่ลูกค้าด้วยจิตใจที่รักงานบริการอย่างเต็มที่และแสดงออกให้ลูกค้าเห็นถึงความเอาใจใส่ที่ผู้ให้บริการมีต่อลูกค้า คนที่รู้ถึงความสำคัญของการนำเสนอ 'คุณค่า' ให้ลูกค้า ผ่านรูปแบบการบริการและความช่วยเหลือต่างๆ จะเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคต

9) ต่อรองเป็น การเจรจาต่อรองนับเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน เพราะต่างคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความคิดของตัวเองเป็นหลัก จึงพยายามที่จะใช้มาตรฐานของตัวเองในการกำหนดให้ผู้อื่นคล้อยตาม แต่ขาดทักษะในการจูงใจและเจรจาจึงทำให้เกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง จึงจะสามารถจูงใจแนวความคิดผู้อื่นได้

การเจรจาต่อรองไม่ใช่การเอาชนะแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และทั้งสองฝ่ายได้รับจุดประสงค์ของแต่ละฝ่าย โดยที่มีความเต็มใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เปรียบเสมือนชนะทั้งคู่จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการเจรจาอย่างมีคุณภาพอย่างแท้จริง

ความสามารถในการต่อรองกับกลุ่มธุรกิจหรือบุคคลจะทำให้การแก้ปัญหาลงท้ายแบบวินวิน ในฐานะทักษะที่จำเป็นเพื่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมที่ต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การต่อรองในที่นี้คือ ความสามารถในการประเมินและค้นหาจุดร่วมของความต้องการทั้งสองฝ่าย และสร้างข้อเสนอที่ยอมรับได้จากทุกคนจะทำให้การแก้ปัญหาลงท้ายแบบวินวิน เป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อการอยู่รอดของอุตสาหกรรมที่ต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอ

10) มีความยืดหยุ่นทางความคิด ความสามารถในการเปิดรับความคิดใหม่ๆ และแก้ปัญหาโดยการผสมผสานทักษะที่หลากหลายเข้าด้วยกันได้อย่างรวดเร็ว เช่น ความสามารถในการสลับ เปลี่ยน โยกย้าย บุคลากรที่แตกต่างกันให้ถูกหรือตรงกับ ความสามารถจะเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมหลายธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพมนุษยงานยุคใหม่ต้องมี! นั่นคือทักษะความยืดหยุ่นทางความคิดทักษะที่ หุ่นยนต์ตัวไหนก็ไม่สามารถเลียนแบบได้เพราะโลกการทำงานยุคใหม่คือโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คนในองค์กรจะต้องใช้ความคิดในหลักการที่หลากหลาย มากขึ้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อมาจัดลำดับและปรับวิธีการทำงาน ต่างๆ ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ แก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ที่กล่าวมาคือ 10 ทักษะสำคัญที่คนทำงานต้องมีในปี ค.ศ. 2020 เพื่อพร้อม รับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความสามารถอันหลากหลายมากขึ้นของเทคโนโลยี

ทำให้นายจ้างหรือผู้ประกอบการก็คาดหวังความสามารถอันหลากหลายขึ้นจากคน ทำงานเช่นกัน โดยทักษะส่วนใหญ่ที่ได้กล่าวมานี้ก็ยังเป็นทักษะที่หุ่นยนต์ยังเลียนแบบ ได้ยาก และยังไม่สามารถแทนที่มนุษย์ได้

ทั้งนี้ มาตรการที่สำคัญในการพัฒนาทักษะของคนไทยก็คือการพัฒนา ความรู้ และการพัฒนาทักษะ โดยรายละเอียดของมาตรการดำเนินการมีดังนี้

1) ปรับเปลี่ยนกระบวนกรเรียนรู้ของคนไทย บ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

2) สร้างพื้นฐานการเรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆ ของผู้มีรายได้น้อยของผู้ด้อยโอกาส และผู้พิการจะต้องได้รับการส่งเสริมการประกอบอาชีพและสร้างรายได้ด้วยตนเอง โดยเสริม กระบวนการเรียนรู้พัฒนาที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิต บริบทของท้องถิ่น

3) สร้างช่องทางการเรียนรู้ และพัฒนาคอนไทยในช่องทางต่างๆ ให้ขยายวงกว้าง เช่น การเรียนรู้ผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่างๆ การสร้างเครือข่ายอาชีพ

4) พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของคนไทย เช่น โครงการเปลี่ยนแปลงศักยภาพด้านผู้นำ และการจัดการ ทักษะเชิงพาณิชย์และพฤติกรรมทางด้านดิจิทัล

5) พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อประชาชน

6) จัดโครงสร้างพื้นฐานทางบริการที่ทำให้คนไทยทุกคนเข้าถึงได้เพื่อลดความแตกต่าง

ที่กล่าวมาเป็นการพัฒนาทักษะ หรือทักษะที่ควรจะเป็นของคนไทยตามโมเดล "Thailand 4.0" (ภักดี รัตนมูขัย, 2561) ถ้าวางรายละเอียดในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคนไทยอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องนักเรียนหรือผู้เรียนที่กำลังศึกษาอยู่ นับว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากจะเป็นกำลังที่สำคัญของชาติต่อไปในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาคนกลุ่มนี้จึงมีความสำคัญยิ่ง โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการดำเนินการให้มีความสอดคล้อง และรองรับกับทักษะของคนทั่วโลกในศตวรรษที่ 21

ความท้าทายด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการเตรียมนักเรียนให้พร้อมกับชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องสำคัญของกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัว และเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ

โดยในการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1) หัวข้อการเรียนรู้ที่ 1 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

- ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)
- ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)
- ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
- ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)
- ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทั้งนี้ในการเตรียมการในเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ยุคของหุ่นยนต์ กำลังเริ่มขึ้นและกำลังจะมาแย่งงานของมนุษย์ ในประเด็นนี้ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่าน ทางสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบของบทวิเคราะห์ทางวิชาการ ตลอดจนบทความต่างๆ ที่ได้ นำเสนอในเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์(Artificial Intelligence:AI) และหุ่นยนต์ต่อชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบของระบบอัตโนมัติต่อการจ้างงานที่ได้ เพิ่มความวิตกกังวลเกี่ยวกับการตกงานในอนาคตของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องมาให้ความสำคัญ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับ สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การพัฒนาทักษะ โดยชุดทักษะของแรงงานมีองค์ประกอบที่ สำคัญ คือ ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น การอ่านออก เขียนได้ มีความรู้ ด้านคณิตศาสตร์พื้นฐาน และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอีกด้วย รวมทั้งการแก้ปัญหา ขั้นสูง และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะทางสังคมและ พฤติกรรม เช่น ความซื่อตรง ความอดทนและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ และทักษะ ทางวิชาชีพเฉพาะด้านเช่น ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นวิศวกรหรือช่างเทคนิคด้าน ต่างๆ แพทย์ พยาบาล เป็นต้น

การสร้างทักษะทางความรู้ความเข้าใจทางสังคม และอารมณ์ต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อให้มีทักษะด้านสังคมและพฤติกรรมเพื่อการอยู่ร่วมกับคนในสังคมได้อย่างมีความ สุขโดยทักษะทางสังคมเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับการสร้างทักษะด้านความรู้ ความเข้าใจนั้นต้องสร้างก่อนจะถึงช่วงวัยรุ่นตอนปลาย สำหรับทักษะทางเทคนิคจะ

เรียนรู้ได้หลังจากช่วงวัยรุ่นไปจนโต และในโรงเรียนอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยและใน
ขณะทำงาน โดยต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะทางเทคนิคอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับ
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะควรจัดลำดับโดยให้ความสำคัญ
สำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะทางสังคมและพฤติกรรมใน
วัยเด็กและโรงเรียนก่อน ทั้งนี้เพราะทักษะด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะทางสังคมและ
พฤติกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทักษะทางเทคนิคตลอดชีวิต ทำให้แรงงานมี
ความคล่องตัวในการปรับตัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับตลาดแรงงานที่ขับเคลื่อนด้วย
เทคโนโลยี เช่น ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์

แรงงานที่มีฝีมือได้เริ่มมาแทนที่หุ่นยนต์ในการผลิตรถยนต์ที่ทันสมัย เนื่องจากมี
การปรับตัวและยืดหยุ่นมากกว่า ในทางตรงกันข้ามในวัยทำงานที่มีทักษะด้านการรู้หนังสือ
และคณิตศาสตร์ไม่ดี จะมีปัญหาในการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นใน
การแข่งขันในตลาดแรงงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยตำแหน่งงานทั่วโลกที่มีลักษณะทำ
ประจำซ้ำๆ (routine) กำลังมีแนวโน้มที่จะถูกแทนที่โดยระบบอัตโนมัติ และงานรูปแบบ
ที่มีการโต้ตอบมาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจทางสังคมและพฤติกรรม
ขั้นสูง (เช่น งานในภาคบริการ) กำลังเป็นที่ต้องการอย่างมาก เยาวชนและคนในวัยทำงาน
จำนวนมากในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่กำลังมีปัญหาด้านทักษะ
ทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน

ด้วยเหตุนี้ดังกล่าวกว่าข้างต้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะ
จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อนโยบายด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นคือ ประการ
ที่ 1 รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่าน
การคำนวณ (พื้นฐานทางคณิตศาสตร์) โดยเริ่มด้วยการขยายการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มี
คุณภาพ โดยการกระตุ้นการพัฒนาสมองในช่วงปีแรกๆ และที่สำคัญการเสริมสร้างทักษะ
ทางสังคม และพฤติกรรมในโรงเรียน ประการที่ 2 รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส
ในช่วงเวลาของการศึกษาในโรงเรียนที่มีช่วงเวลาหลายปี เริ่มตั้งแต่อนุบาลจนถึงมัธยมที่
เป็นช่วงเวลาที่สำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม โดยการสอนในชั้นเรียน
และ ประการที่ 3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยการปรับปรุงด้านเนื้อหาการสอน ด้านเทคนิคการสอน และด้านการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น โดยการร่วมมือในเชิงผลประโยชน์ทางวิชาการ ร่วมกันระหว่างองค์กรภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และวิทยาลัยอาชีวศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้องค์การต่างๆ อาจต้องยอมรับว่างานในบางประเภทที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่ต้องปล่อยให้หุ่นยนต์ทำงานแทน

2) หัวข้อการเรียนรู้ที่ 2 ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

- ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
- การสื่อสารและการร่วมมือ

3) หัวข้อการเรียนรู้ที่ 3 ทักษะด้านสารสนเทศ

เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

- ความรู้ด้านสารสนเทศ
- ความรู้เกี่ยวกับสื่อ
- ความรู้ด้านเทคโนโลยี

4) หัวข้อการเรียนรู้ที่ 4 ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

ในการดำรงชีวิตและทำงาน ในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
- การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง
- ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

- การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability)
- ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

นอกจากที่กล่าวมาในยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ยังได้ให้ความสำคัญกับคนในประเทศซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนให้มีพร้อมด้านทักษะเพื่อการแข่งขัน คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

โดยเป้าหมายที่สำคัญ คือ

เป้าหมายที่ 1 กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ตัวชี้วัดที่สำคัญ.....

- (1) สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้น เมื่อเทียบกับผู้เรียนสามัญศึกษา
- (2) สัดส่วนผู้เรียนวิทยาศาสตร์สุขภาพและเทคโนโลยีสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียนสังคมศึกษา
- (3) ร้อยละของกำลังแรงงานในสาขาอาชีพต่างๆ ที่ได้รับการยกระดับคุณวุฒิวิชาชีพมากขึ้น

เพื่อให้เป้าหมายและตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จมีแนวทางและโครงการที่สำคัญดังนี้

แนวทางการพัฒนา.....

- (1) ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในสาขาที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

(2) ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นเลิศ เฉพาะด้าน

โครงการที่สำคัญ....

(1) โครงการพระราชรัฐเพื่อกำหนดและพัฒนาคนตามความต้องการของตลาดแรงงานและประเทศ

(2) โครงการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

เป้าหมาย...

ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ตัวชี้วัด...

(1) ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้น

(2) ร้อยละของผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีวินัย และมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น

แนวทางการพัฒนา...

(1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกคนทุกช่วงวัย มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม เต็มตามศักยภาพในแต่ละช่วงวัย

(2) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

(3) พัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ในการที่นำเสนอเกี่ยวกับ Thailand 4.0 และยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 — 2579 ต้องการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคำว่า สมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะของคนนั้นว่ามีความสำคัญ ที่จะช่วยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานต่างๆ ขององค์การประสบผลสำเร็จ และนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติต่อไป

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ทั่วโลกกำลังตื่นตัวและพร้อมนำทุกคนสู่อนาคตอันใกล้ มีตัวย่อ ดังนี้ คือ 3Rs+8Cs+2Ls ซึ่งเป็นทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 รายละเอียดมีดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

- Reading, Writing, Rithmetics
(ทักษะการอ่าน การเขียนและการคำนวณ ซึ่งมีความสำคัญมาก)
- Critical Thinking & Problem Solving
(ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา)
- Creativity & Innovation
(ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม)
- Collaboration, Teamwork & Leadership
(ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ)
- Cross-Cultural Understanding
(ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์)
- Communication, Information & Media Literacy (2-3 ภาษา)
(ทักษะด้านสื่อสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
- Computing & Media Literacy
(ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร)
- Career & Learning Self-reliance
(ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้)
- Change
(ทักษะการเปลี่ยนแปลง)
- Learning Skill
(ทักษะการเรียนรู้)
- Leadership
(ภาวะผู้นำ)

ทั้งนี้ในการเตรียมการในเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ยุคของหุ่นยนต์กำลังเริ่มขึ้นและกำลังจะมาแย่งงานของมนุษย์ ในประเด็นนี้ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบของบทวิเคราะห์ทางวิชาการ ตลอดจนบทความต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอในเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์(Artificial Intelligence:AI) และหุ่นยนต์ต่อชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบของระบบอัตโนมัติต่อการจ้างงานที่ได้เพิ่มความวิตกกังวลเกี่ยวกับการตกงานในอนาคตของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์การต่างๆ ต้องให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การพัฒนาทักษะ โดยชุดทักษะของแรงงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น การอ่านออก เขียนได้ มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์พื้นฐาน และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอีกด้วย รวมทั้งการแก้ปัญหาขั้นสูง และทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะทางสังคมและพฤติกรรม เช่น ความซื่อตรง ความอดทนและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ และทักษะทางวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นวิศวกรหรือช่างเทคนิคด้านต่างๆ แพทย์ พยาบาล เป็นต้น

การสร้างทักษะทางความรู้ความเข้าใจทางสังคม และอารมณ์ต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อให้มีทักษะด้านสังคมและพฤติกรรมเพื่อการอยู่ร่วมกับคนในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยทักษะทางสังคมเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับการสร้างทักษะด้านความรู้ความเข้าใจนั้นต้องสร้างก่อนจะถึงช่วงวัยรุ่นตอนปลาย สำหรับทักษะทางเทคนิคจะเรียนรู้ได้หลังจากช่วงวัยรุ่นไปจนโต และในโรงเรียนอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยและในขณะทำงาน โดยต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะทางเทคนิคอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะควรจัดลำดับโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะทางสังคมและพฤติกรรมในวัยเด็กและโรงเรียนก่อน ทั้งนี้เพราะทักษะด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะทางสังคมและ

พฤติกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทักษะทางเทคนิคตลอดชีวิต ทำให้แรงงานมีความคล่องตัวในการปรับตัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับตลาดแรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เช่น ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์

แรงงานที่มีฝีมือได้เริ่มมาแทนที่หุ่นยนต์ในการผลิตรถยนต์ที่ทันสมัย เนื่องจากมีการปรับตัวและยืดหยุ่นมากกว่า ในทางตรงกันข้ามในวัยทำงานที่มีทักษะด้านการรู้หนังสือและคณิตศาสตร์ไม่ดี จะมีปัญหาในการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการแข่งขันในตลาดงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยตำแหน่งงานทั่วโลกที่มีลักษณะทำประจำซ้ำๆ (routine) กำลังมีแนวโน้มที่จะถูกแทนที่โดยระบบอัตโนมัติ และงานรูปแบบที่มีการโต้ตอบมาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจทางสังคมและพฤติกรรมขั้นสูง (เช่น งานในภาคบริการ) กำลังเป็นที่ต้องการอย่างมากเยาวชนและคนในวัยทำงานจำนวนมากในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่กำลังมีปัญหาด้านทักษะทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อนโยบายด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้คือ ประการที่ 1 รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่าน การคำนวณ (พื้นฐานทางคณิตศาสตร์) โดยเริ่มด้วยการขยายการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณภาพ โดยการกระตุ้นการพัฒนาสมองในช่วงปีแรกๆ และที่สำคัญการเสริมสร้างทักษะทางสังคม และพฤติกรรมในโรงเรียน ประการที่ 2 รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสในช่วงเวลาของการศึกษาในโรงเรียนที่มีช่วงเวลาหลายปี เริ่มตั้งแต่อนุบาลจนถึงมัธยมที่เป็นช่วงเวลาที่สำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรม โดยการสอนในชั้นเรียนและ ประการที่ 3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ โดยการปรับปรุงด้านเนื้อหาการสอนด้านเทคนิคการสอน และด้านการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น โดยการร่วมมือในเชิงผลประโยชน์ทางวิชาการ ร่วมกันระหว่างองค์กรภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และ วิทยาลัยอาชีวศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้องค์การต่างๆ อาจต้องยอมรับว่างานในบางประเภทที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีความจำเป็นที่ต้องปล่อยให้หุ่นยนต์ทำงานแทน



2.3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคล (Attributes: A)

คุณลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคล หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

องค์ประกอบของสมรรถนะที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีสมรรถนะโดยพื้นฐานจะต้องมีความรู้เรื่องใด ทำอะไรเป็นบ้าง และนอกจากองค์ความรู้ที่มีและความสามารถที่นำสิ่งใดได้ แล้วนอกจากนั้นมีความสามารถอะไรที่นอกเหนือจากองค์ความรู้และทักษะที่มีอยู่ คำว่า "ความสามารถอะไรที่นอกเหนือจากความรู้และทักษะ" สิ่งนั้นคือ **คุณลักษณะของบุคคล**" เช่น บุคคลที่ทำตำแหน่งบัญชี ความรู้ที่จำเป็นก็คือ **ความรู้ด้านบัญชี** ทักษะที่สำคัญก็คือ **สามารถทำบัญชีได้ถูกต้อง** และความสามารถอื่นๆ ที่นอกจก ความรู้เกี่ยวกับบัญชีและสามารถทำบัญชีได้ถูกต้อง สิ่งที่ต้องการต้องการให้เกิดบุคคลนั้นก็คือ ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น

นอกจากนี้คุณลักษณะของบุคคล (Attribute) ยังเป็นสิ่งที่ถูกสะสมมาตั้งแต่แรกเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในจากครอบครัวหรือจากภายนอก ได้แก่ เพื่อน สถานศึกษา รวมถึงสิ่งแวดล้อม จะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากถ้าไม่มีกระบวนการฝึกพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



➤ **คุณลักษณะของบุคคล** ไม่ได้เป็นผลหรือมรดกที่เกิดจากพันธุกรรมของบุคคล แต่เกิดจากการสะสมหรือก่อตัวมาจากประสบการณ์ทุกอย่างของบุคคล การได้ฝึกฝนและเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการก่อตัวสะสมตกผลึกเป็นลักษณะส่วนตัวของคนเรา

คุณลักษณะของบุคคล จัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์ที่คนอื่นมองว่าตัวเราดีหรือไม่ดีจะทำให้คนอื่นต้องการเข้าใกล้ ต้องการคบหาและพูดคุยด้วยหรือไม่ต้องการเข้าใกล้

คุณลักษณะของบุคคลที่มีการแสดงออกต่อสังคม โดยทั่วไป เช่น

1) การควบคุมอารมณ์และความกดดัน

เป็นการแสดงกิริยาอาการ คำพูดและพฤติกรรมเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะความเครียดและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งปัญหาส่วนตัว ปัญหาของหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมและมากระทบกับความรู้สึก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจ การมีสติรู้ว่าควรจะแก้ไขปัญหาวัยวิธีการใด ซึ่งเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมตอบโต้กับสิ่งที่มากระทบ จะทำให้ให้คนอื่นที่อยู่รอบข้างสามารถรับรู้ได้ทันทีว่า บุคคลนั้นเป็นคนเช่นไร โดยสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออก

การควบคุมอารมณ์เป็นความสามารถในการตอบสนองทางอารมณ์ต่อประสบการณ์ในรูปแบบที่สังคมยอมรับได้ แต่มีความยืดหยุ่นพอที่จะเป็นปฏิกริยาแบบฉับพลันถ้าจำเป็น หรืออาจจะนิยามได้ว่า การควบคุมอารมณ์เป็นกระบวนการไม่ว่าจะเป็นภายนอกหรือภายในที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินและเปลี่ยนปฏิกริยาทางอารมณ์ทั้งของตนเองและบุคคลอื่น

การควบคุมอารมณ์เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน รวมทั้งการเริ่ม การยับยั้งหรือปรับสภาพหรือพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ทุกวันคนเราได้รับสิ่งเร้ามากมายหลายอย่างที่ทำให้เกิดการตื่นตัวปฏิกริยาทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ระมัดระวัง อาจจะทำให้เข้ากับสังคมไม่ได้ ดังนั้น ทุกคนต้องควบคุมอารมณ์ของตนในรูปแบบต่างๆ เกือบตลอดเวลา

2) การคิดเชิงบวก

เป็นการคิด กระทำและพูดแต่สิ่งดี ๆ สร้างสรรค์กับตนเองและผู้อื่น ไม่มองตนเองและคนอื่นในแง่ไม่ดี มีความมั่นใจและศรัทธาในตนเองและผู้อื่นอย่างจริงใจ คนที่คิดเชิงบวกจะทำให้มีเสน่ห์ชวนอยู่ใกล้ด้วย เนื่องจากเวลาที่พูดคุยด้วยแล้วจะรู้สึกสบายใจ รู้สึกว่าชีวิตนี้ยังมีหวัง กลุ่มนี้ค่อนข้างจะเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ค่อยคิดร้ายกับบุคคลอื่น มองโลกในแง่ดี ตรงกับคำพูดที่ว่า ปัญหาไม่มีไว้ให้แก้ไข ครั้นนี้ไม่สำเร็จ มีความพยายามสักวันต้องทำสำเร็จ โดยมีคำพูดที่ขอบพูดเสมอเวลาที่ให้กำลังใจคนอื่น "วันนี้ยังไม่ใช่วันของเราจะสู้ต่อไป"

ความหมายของการคิดในเชิงบวก หมายถึง การพยายามหามุมมองที่แตกต่างออกไปจากมุมมองปกติที่เคยมองให้เป็นบวก ให้เป็นประโยชน์กับชีวิตของตนเองและเป็นประโยชน์กับชีวิตของคนอื่นด้วย เนื่องจากปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจสังคม จะสังเกตได้ว่ามีสิ่งที่สับสนที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตมากมาย ไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน ชีวิตในการอยู่ร่วมกันในสังคม ตลอดจนชีวิตที่อยู่รอบ ๆ ข้างล้วนทำให้ตัวเราขาดความสุขเกิดความเครียด แล้วเราจะคิดอย่างไรที่จะทำให้ตัวเราเองมีความสุขเพิ่มขึ้น หรือทำให้ไม่ทุกข์มากขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่...คือจะทำอย่างไรให้ ความทุกข์ลดน้อยลง...

ตัวอย่างของความคิดแบบลบแล้วให้เป็นบวกเพื่อเสริมแรงในการทำงานหรือการดำรงชีวิต

ความคิดแบบลบ : ทำไมตัวเราทำงานแทบทุกวัน เรียกว่า ชีวิตนี้มีแต่การทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น คนอื่นทำงานสบาย ไม่เห็นทำงานหนักเหมือนตัวเราเลย การคิดในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดการท้อแท้เพราะการนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น

ความคิดแบบบวก : ถ้าเปลี่ยนมุมมองใหม่ว่า...ถ้าตัวเราทำงานได้ทุกวัน โดยทำงานหนักกว่าคนอื่น ก็แปลว่าเรามีความสามารถเป็นคนที่มีความค่า และการทำงานมากทำงานหนักนี้เองจะช่วยให้เรามีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มากกว่าคนอื่น งานที่ส่งผลทำให้เกิดผลงาน และงานนั้นก็ช่วยให้มีค่าตอบแทนตามมาคือ มีงานทำมากดีกว่าไม่มีงานทำ

ถ้ามีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดได้ และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จัดระบบงานให้ลงตัว บริหารเวลาให้เหมาะสมต่อการดำรงชีวิต ถ้าจัดระบบงานได้เช่นนี้ ก็ทำให้สามารถปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้อีกนี่คือ มุมมองหนึ่งของการคิดเชิงบวก

การคิดเชิงบวก ต้องอาศัยความคิดเชิงลึก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ที่เกิดจากการสะสมความคิด ทศนคติ และความเชื่อ จากประสบการณ์ในการดำรงชีวิตประจำวัน หลังจากนั้นกระบวนการทำงานของจิตใต้สำนึก จะทำการประมวลผล แล้วจึงค่อยแสดงออกผ่านจิตสำนึกเพื่อตอบสนองเป็นความคิดและกระทำต่างๆ คิดบวกต้องอาศัยมุมมองซับซ้อนหลายชั้นมากกว่าความคิดทั่วไป จึงทำให้การคิดบวกทำได้ยาก และต้องได้รับการส่งเสริม แต่ความสำคัญของคิดเชิงบวกนั้น กลับเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จด้านต่างๆ ของชีวิต ช่วยทำให้ชีวิตมีความสุขได้

3) ความขยัน

เป็นภาพลักษณ์ที่เห็นได้จากพฤติกรรมการแสดงออกถึงความรู้สึกตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ภาพลักษณ์ของคนที่มีความขยัน ย่อมจะทำให้ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานหรือโครงการพิเศษ หรืองานที่เพิ่มมูลค่าให้กับตนเองมากกว่าภาพลักษณ์ของคนที่ไม่แสดงออกถึงความไม่ขยันในการทำงาน คนที่มีความขยันไม่ค่อยปฏิเสธงาน มีความมุ่งมั่นในการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

"ความขยัน" หรือความเพียรในตัวบุคคลนั้นเป็นรากฐานของการแสดงออกถึงการ "ใช้สติปัญญา" (intellectual ability ในบริบทที่มีการเสาะหาเหตุผล) คำในภาษาอังกฤษอีกคำหนึ่งซึ่งแสดงถึงความขยันในระดับสูงสุด คือ "industrious" ซึ่งหมายถึง ความขยันขั้นอุดม (Advanced) หรือระดับของ "ความอุตสาหกรรม" และเป็นรากศัพท์ของคำว่า "industry" ที่ถูกจดจำความหมายสำเร็จรูปกันอยู่ในสังคมไทยว่า "อุตสาหกรรม" (ทั้งๆ ที่มีรากฐานมาจากความขยันหมั่นเพียร)

ความขยันหมั่นเพียร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต คนขยันหมั่นเพียรย่อมพึ่งตนเองและครองตนได้ ลักษณะของคนที่มีความขยันหมั่นเพียร เป็นคนสู้งาน ไม่หลบงาน ไม่หนีงาน ไม่กลัวความทุกข์ยาก

ไม่กลัวความลำบากใดๆ ไม่อ่อนแอ มีความยินดีและพอใจในการทำงาน เป็นคนกระตือรือร้น ทำงานด้วยความรวดเร็วไว มีความตรงต่อเวลาในการทำงานและทำงานเสร็จทันเวลา

พฤติกรรมของบุคคลที่มีความขยันหมั่นเพียร มีความเอาใจใส่และตั้งใจทำงาน มีความอดทน หนักแน่น หนักเอาเบาสู้ ไม่ท้อแท้ ท้อถอย ความขยันหมั่นเพียรจึงเป็น พื้นฐานของความรับผิดชอบและเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ดังพุทธภาษิตที่กล่าวว่า "บุคคลจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร"

4) การเก็บรักษาความลับ

ภาพลักษณ์ของคนที่สามารถรักษาความลับได้ เป็นคนที่บุคคลอื่นกล้าที่จะพูดความจริงได้ทุกเรื่องโดยที่ไม่ต้องระแวงว่าจะนำคำพูดเหล่านั้นไปเล่าให้คนอื่นฟังโดยเฉพาะในเรื่อง ที่ไม่ดีและทำให้บุคคลอื่นเสียหาย และเป็นคนที่รู้จักแยกแยะข้อมูลไม่ควรพูดหรือไม่ควรพูด ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา สถานที่และตามลำดับของบุคคลต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน สรุปบุคคลที่เก็บรักษาความลับได้เป็นบุคคลที่คนอื่นกล้าที่จะ พูดคุยได้ในทุกเรื่อง

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออก สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับเด็ก สามารถทำได้โดยผู้ใหญ่เป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเอง สังเกตได้จากการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสิ่งที่คิดสิ่ง ที่ทำและคำพูดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมมีเหตุผลและมีข้อมูลสนับสนุนที่สามารถพิสูจน์ได้

ภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นย่อมได้รับการยอมรับและไว้วางใจ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และคนอื่นพร้อมปฏิบัติตามอย่างมั่นใจ การที่จะทำให้คนอื่นเชื่อมั่น บางครั้งบุคคลอื่นก็พิจารณาจากความสำเร็จของคนๆ นั้นด้วยว่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง จริงแต่งงานไม่ค่อยสำเร็จหรือไม่ค่อยฟังคนอื่น

6) การมีกาลเทศะ

การรู้ว่าอะไรควรทำไม่ควรทำ หรือควรพูดในเรื่องใดเวลาใดและสถานที่ใด จัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์อย่างหนึ่งซึ่งเป็นการรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับกลุ่มคน เวลา สถานการณ์ จังหวะและโอกาส พูดง่ายๆ ว่าเป็นคนที่มีกาลเทศะ

พบว่า คนที่มีกาลเทศะจะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่หรือคนที่พบเห็นเอ็นดู เป็นที่รักและได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น เป็นต้น

7) ความละเอียดรอบคอบ

เป็นภาพลักษณ์ของคนที่มีความพิถีพิถันในการทำงานที่มีความละเอียดรอบคอบ เรียบร้อย เป็นที่พึงพอใจกับทุกคนที่ทำงานด้วย ทำงานด้วยความถูกต้อง มีข้อบกพร่องน้อย ทำให้คนอื่นทำงานด้วยแล้วมีความสุข ไม่ต้องแก้ไขซ้ำหลาย ๆ รอบ

คนที่ทำงานมีความละเอียดรอบคอบ ถ้าเป็นผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้บังคับบัญชาชอบและไว้วางใจให้ทำงานหลาย ๆ อย่างด้วยความมั่นใจว่างานที่มอบหมายให้ทำจะประสบผลสำเร็จและมีความผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

ที่กล่าวมาเป็นตัวอย่างคุณลักษณะของบุคคลที่มีการแสดงออกต่อสังคมทั้งนี้ลักษณะของบุคคลยังมีองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ดังนี้

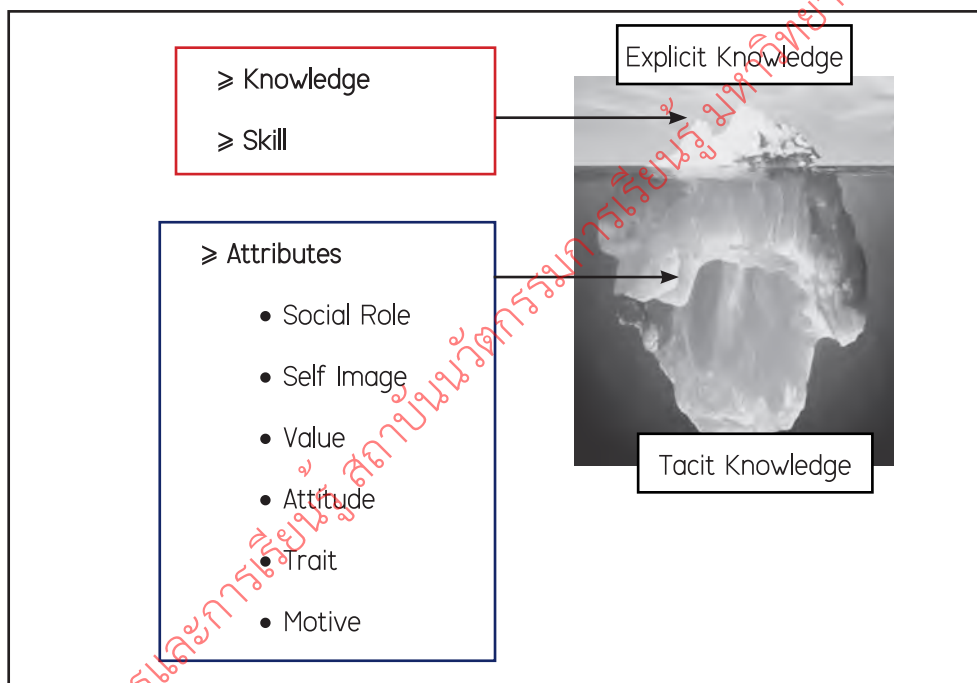
องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) เป็นองค์ประกอบที่สังเกตได้ยาก แต่ถ้าเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ในด้านคุณลักษณะของบุคคลก็เปรียบเหมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ก็เลยเป็นคำถามว่า

- แล้วเราจะเห็นในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำได้อย่างไร
- ในประเด็นนี้หลายคนก็จะเป็นคำถามว่าจะเห็นด้านล่างของภูเขาน้ำแข็งได้อย่างไร
- ถ้าในสภาวะปกติคงไม่มีใครสามารถเห็นในส่วนที่อยู่ด้านล่างของภูเขาน้ำแข็งได้ ยกเว้นมีคนดำน้ำลงไปดู แต่ความจริงไม่ถึงกับต้องลงทุนขนาดนั้น

ในการที่เราจะเห็นในส่วนด้านล่างของภูเขาน้ำแข็งได้ก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์ที่มากระทบแล้ว ทำให้ภูเขาน้ำแข็งมีการเคลื่อนไหวพลิกตะแคงไปมา เช่น ในกรณีมีพายุลมแรง และมีคลื่นได้นำจะทำให้โอกาสที่จะเห็นด้านล่างของภูเขาน้ำแข็งก็เป็นไปได้

ที่กล่าวมา ด้านล่างของภูเขาน้ำแข็งก็เปรียบเหมือนกับ พฤติกรรมของคน ถ้าไม่มีอะไรมากระตุ้น หรือจูงใจให้เกิดพฤติกรรม เราย่อมไม่เห็นพฤติกรรมของคนที่อยู่ภายใน หรือ ที่เป็นคุณลักษณะของบุคคลได้

โดยคุณลักษณะของบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคคล ก็คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำดังแผนภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะในแต่ละด้านเมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา : McClelland (1973)



จากภาพที่ 2-6 ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากภาพที่ 2-1 โดยสามารถอธิบายได้ว่า สมรรถนะเมื่อเปรียบกับภูเขาน้ำแข็งจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ

โดยส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำก็คือ สมรรถนะด้านความรู้ และสมรรถนะด้านทักษะ ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ และวัดได้ง่าย ประกอบด้วย

- ความรู้ (Knowledge) ในศาสตร์ สาขาวิชาต่างๆ ที่ได้จากประสบการณ์จากการศึกษาเล่าเรียน

- ทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ

ในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ก็คือ สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าไม่อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งองค์ประกอบย่อยหลายองค์ประกอบ แต่ในที่นี้ขอนำเสนอเพียง 6 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

- บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)
- ภาพลักษณ์ของตน (Self Image)
- ค่านิยม (Value)
- เจตคติ (Attitude)
- แรงจูงใจ (Motive)
- อุปนิสัย (Trait)

จากภาพที่ 2-6 ขอนำเสนอรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เปรียบเหมือนกับภูเขาน้ำแข็งในส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ดังนี้

1) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)

หมายถึง การกระทำตามสิทธิและหน้าที่ของบุคคลตามสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ในสังคมนั้นๆ หรือในองค์กร

ความสำคัญของบทบาททางสังคม เป็นกลไกช่วยจัดระเบียบทางสังคม ดังนี้

- 1) ทำให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติภายใต้กรอบของสิทธิและหน้าที่ของตน
- 2) ช่วยให้สังคมเป็นระเบียบ เพราะสมาชิกจะเคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น

สำหรับบทบาทของทุกคนในองค์กรนั้น จะเป็นไปตามแนวทางโครงสร้างขององค์กรที่ได้กำหนดขอบเขตของงานและมอบหมายในรูปของตำแหน่งงาน

บทบาทในองค์กรนั้นจะกำหนดทิศทางการเดินของแต่ละคน เพื่อไม่ให้เกิดความวุ่นวาย ทำให้องค์กรเกิดความสงบ และส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรได้บรรลุในเป้าหมายที่ได้วางไว้

2) ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image)

ภาพลักษณ์ของตน (Self Image) หมายถึง บุคลิกลักษณะ ความสามารถหรือสิ่งที่เป็นและแสดงออกมา ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้พบเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ บุคลิกภาพและศักยภาพของตัวเราหรือหมายถึง ความรู้สึกที่แท้จริงของตนเองที่รับรู้เกี่ยวกับ ตนเอง ซึ่งการรับรู้นี้อาจจะตรงกับที่เป็นจริง ๆ หรือไม่ตรงก็ได้ ถ้าการรับรู้ตนเองเป็นด้านบวกก็จะทำให้มีเป้าหมายในชีวิตและมีความสุขได้ แต่ถ้ามีในทางกลับกันก็จะไม่มีความสุข

ภาพลักษณ์ของตนเป็นคุณลักษณะที่เรามองเห็นตนเองจากภายในอาจจะเริ่มจากตัวอย่างง่ายๆ เช่น กรณีที่เรามองตนเองในกระจก และเราคิดว่า เราอ้วน ขาใหญ่ หรือแขนใหญ่ เราก็จะเริ่มรู้สึกว่า เราไม่สวย ขาดความมั่นใจ ทั้งที่คนภายนอกอาจจะมองว่า เราหุ่นดี แต่สำหรับเรา เราก็จะคิดเสมอว่า เราหุ่นไม่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือการกระทำของเรา คือ เราอาจจะไม่กล้าสวมเสื้อแขนสั้น ไม่กล้าสวมกระโปรงเป็นต้น หรือตัวอย่างที่ส่งผลกระทบมากขึ้น เช่น เรามองเห็นตัวเองว่า เราเป็นคนไม่เก่งไม่มีความสามารถ ทำอะไรก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการมองตนเองในลักษณะดังกล่าวก็จะส่งผลทำให้เราไม่กล้าแสดงออก และส่งผลต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมโดยทั่วไปของเราที่มักจะยอมแพ้ หรือไม่ลองพยายามในการทำสิ่งใดกลายเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่างๆ

ทั้งนี้ Spencer & Spencer (1993) ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของสมรรถนะประเภทแรงจูงใจและทัศนคติ/ค่านิยมหรือความเชื่อเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองนี้เป็นตัวทำนายการกระทำในเชิงพฤติกรรมที่เป็นทักษะซึ่งเป็นการทำนายผลลัพธ์ (Outcomes) ของการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่นำมาใช้อ้างอิง (Criterion-Referenced) มีความหมายว่า สมรรถนะหนึ่งๆ สามารถทำนายได้ว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดีด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดเฉพาะ โดยปกติแล้วสมรรถนะจะรวมถึงความตั้งใจซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนการจูงใจหรืออุปนิสัยที่ทำให้เกิดการกระทำที่มีต่อผลลัพธ์ พฤติกรรมที่ปราศจากความตั้งใจไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น การบริหาร โดยการเดินสำรวจตรวจตรา หากไม่รู้ว่าทำไมผู้บริหารจึงเดินไปเดินมา ก็เป็นการยากที่จะรู้ว่าอะไร เป็นสมรรถนะที่กำลังแสดงให้เห็นการเดินไปเดินมาของผู้บริหารอาจเป็นเพราะกำลังเบื่อ ขาเป็นตะคริว หรือเพียงต้องการให้พนักงานได้เห็น

3) ค่านิยม (Value)

หมายถึง แนวความคิด ความเชื่อ เป็นอุดมการณ์ เป็นความต้องการของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมของคน เพราะไว้ในสถานการณ์จริงจะมีค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไปแต่ละสังคม ค่านิยมของแต่ละสังคมเป็นมรดกทางความคิดและเป็นพื้นฐานของการเกิดขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอีกด้วย

สำหรับในองค์การสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการประพฤติปฏิบัติทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ อีกอย่างก็คือ **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** ซึ่งเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์การเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจขององค์การ บรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างค่านิยมร่วม เช่น

- มุ่งมั่นในการลดต้นทุน
- มีจิตบริการ
- ทำงานเป็นทีม
- ทำงานโปร่งใส
- รักในองค์กร
- สร้างสรรค์การเรียนรู้
- เป็นต้น

ประเภทของค่านิยม

(1) ค่านิยมส่วนบุคคล เป็นเป้าหมายของชีวิตที่บุคคลปรารถนาอยากให้บรรลุผลสำเร็จในชีวิต เช่น

- ชีวิตที่สะดวกสบาย
- ชีวิตที่ตื่นเต้น
- ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จ
- ต้องการให้โลกมีสันติภาพ
- ต้องการให้โลกมีความสวยงาม
- ความเสมอภาค
- ความมั่นคงของครอบครัว
- เสรีภาพ ความสุข

สรุป : ค่านิยมส่วนบุคคล หมายถึง สิ่งที่น่าสนใจ สิ่งที่เราปรารถนาจะได้ ปรารถนาจะเห็นหรือกลับกลายมาเป็นสิ่งที่คนถือว่าเป็นสิ่งบังคับ ต้องทำต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนบูชา ยกย่องและมีความสุขที่ได้เห็น ได้ฟัง ได้เป็นเจ้าของ

(2) ค่านิยมของสังคม เป็นการรวมค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวคือ สมาชิกของคนในสังคมส่วนใหญ่นิยม หรือมีความต้องการที่จะปฏิบัติตนในสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างค่านิยมของสังคม เช่น

สรุป : ค่านิยมของสังคม หมายถึงค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในสังคมกล่าวคือสมาชิกของสังคมส่วนใหญ่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม หรือควรแก่การปฏิบัติสิ่งหรือสถานการณ์นั้นๆ ก็จะกลายเป็นค่านิยมของสังคมนั้นๆ

ประโยชน์ของค่านิยม

1) ต่อบุคคลกร ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและองค์การ และยังช่วยเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ความก้าวหน้า

2) ต่อดังค์การและหน่วยงานเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

ลักษณะของค่านิยม

1) กำหนดพฤติกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การ

2) สมาชิกในองค์การยึดถือ และปฏิบัติกันมานาน เช่น

➢ ในสถานการณ์ที่พบกันครั้งแรกของแต่วัน ถ้าเป็นคนที่รู้จักกันส่วนมากผู้ที่มีอายุน้อยกว่าจะยกมือไหว้ผู้ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งความเป็นจริงจะยกมือไหว้หรือไม่ก็ไม่มีใครว่า แต่ทำกันเพราะเป็นค่านิยมของคนที่ปฏิบัติกันมา

➢ ค่านิยมอาวุโส สังคมไทยมักปลูกฝังให้เชื่อฟังที่วัยวุฒิสูงกว่า หรือมีประสบการณ์มากกว่า โดยเชื่อว่าสิ่งที่คนเหล่านั้นพูดหรือทำจะเป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอ โดยไม่ต้องสงสัย หรือหาข้อพิสูจน์ดังสุภาษิตของไทยที่ยึดเป็น "ค่านิยมสังคม" ได้แก่ อาบน้ำร้อนมาก่อน ปากยังไม่สิ้นกลิ่นนํ้านม ปีกกล้าขาแข็ง เด็กอมมือ สอนจะเข้ว่ายนํ้า ตามหลังผู้ใหญ่หมาไม่กัด เป็นต้น

3) ค่านิยมที่ยึดถือกันนั้นเป็นความต้องการของคนในองค์การ

4) สมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับ

ดังนั้น...

ค่านิยมจึงเป็นรูปแบบความต้องการของคนในองค์การที่มีเป้าหมาย มีการยึดถือของสมาชิกในกลุ่ม โดยส่งผลให้เกิดการตัดสินใจของคนในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติสืบทอดเป็นวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งที่น่ากระทำและน่ายกย่อง

4) เจตคติ (Attitude)

ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบ สิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเจตคตินั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดหรือผลักดันในแต่ละบุคคลนั้น เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำที่สอดคล้องกับเจตคติที่แต่ละบุคคลนั้นมีอยู่

เจตคติมีทั้งที่เป็นบวกและเจตคติที่เป็นลบ ซึ่งจะมีผลต่อองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเจตคตินั้นมีอิทธิพลต่อการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ

ถ้าพนักงานในองค์การนั้น มีเจตคติที่เป็นทิศทางบวกในการทำงาน พนักงานจะเกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน พนักงานจะสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ๆ ให้กับองค์การและจะพยายามที่จะแสดงศักยภาพภายในตนเองออกมา

แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าพนักงานขององค์การนั้นเกิดเจตคติในทิศทางลบ พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับทางบวก ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นขาดความรับผิดชอบ หรือไม่ตั้งใจทำงาน หรืออาจจะทำแค่เพียงให้ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น โดยที่ไม่มีจุดมุ่งหมายในการทำงานและไม่มี ความตั้งใจที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสัมฤทธิ์

ลักษณะสำคัญของเจตคติ

"เจตคติ" กับ "ค่านิยม" หลายคนมองว่าเหมือนกัน ซึ่งความเป็นจริง 2 คำนี้ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดย

เจตคติ = ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ

ค่านิยม = สิ่งที่ยึดถือปฏิบัติ

"เจตคติ" เป็นความรู้สึกนึกคิดที่ก่อตัวจากการเรียนรู้ ไม่ใช่ติดตัวมาแต่กำเนิด (พ่อ แม่ ครู เพื่อน สื่อมวลชน คนที่เรายกย่องนับถือ)

"เจตคติ" แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัตถุเสมอ

"เจตคติ" เปลี่ยนแปลงตามอารมณ์ได้ต้องอาศัยเวลา แต่ "ค่านิยม" มีความมั่นคงมากกว่า

"เจตคติ" มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการกระทำ

"เจตคติ" ทำที่หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือหลายสิ่ง

องค์ประกอบของเจตคติ

1) องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive component: learn) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุปความและรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเร้านั้นๆ ได้แก่ ความคิดเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจ มีข้อมูลหรือได้รับประสบการณ์ เช่น การได้ดูโฆษณา การได้ยินเพื่อนบอกมา หรือจากการอ่านหนังสือ หรือความเชื่อว่า

"ไขมันทรานส์เป็นไขมันที่มีอันตรายต่อสุขภาพ"

หรือ "มีเจตคติไม่ดีกับคนเป็นโรคเอดส์ จะทำให้คนอยู่ใกล้ติดโรคได้" ซึ่งความเชื่อนี้ไม่จำเป็นจะต้องถูกต้องหรือเป็นความจริงเสมอไป

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component: Feel) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าต่าง ๆ เป็นผลต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลประเมินค่าสิ่งเร้านั้น แล้วพบว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลวร้ายหรือเกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก ความพอใจที่มีต่อวัตถุ ซึ่งอาจประเมินจากสิ่งที่ได้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา อาจเกิดจากสิ่งจูงใจบุคลิกลักษณะประสบการณ์ในอดีต วัฒนธรรมเงื่อนไขที่แตกต่างกันของบุคคล แสดงเป็นความชอบหรือไม่ชอบ เช่น

"ฉันชอบหัวหน้าคนนี้ เพราะเขามีบุคลิกลักษณะที่ดี"

"แค้ได้ยินคำว่า ผอมก็รู้สึกอึดอัดอึดใจ และมีความมั่นใจทันที"

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component: Do) เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลประพฤติปฏิบัติหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่ เกี่ยวกับความตั้งใจหรือแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติต่อบางคน หรือบางสิ่งในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น

"ฉันออกจากกลุ่มไลน์ เพราะไม่ชอบเพื่อนบางคน"

"เวลาไม่พอใจจะแสดงสีหน้าที่ชัดเจน หรือเดินหนีไป"

ในการทำงานภายในองค์การ ผู้บริหารนั้นจำเป็นที่จะต้อง สนใจ ความรู้สึกหรือเจตคติของพนักงานด้วย เพราะเจตคตินั้นจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลต่างๆ ในองค์การและเป็นการสะท้อนถึงปัญหาต่างๆ ขององค์การ

เพราะ

ถ้าพนักงานนั้นมีเจตคติที่ดีต่อองค์การหรือต่องานที่ทำ ก็จะทำให้พนักงานนั้นมีความเต็มใจที่จะทำงาน มีความพึงพอใจ มีความสุขและผลงานที่ออกมาก็จะดีตามไปด้วย

แต่ในขณะเดียวกัน...

ถ้ามีพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์การหรือการทำงาน ก็อาจจะทำให้เกิดปัญหาภายในองค์การได้ และผลการทำงานก็จะออกมาไม่ค่อยดี

สิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องทำ คือ...

พยายามสร้างเจตคติใหม่ที่เป็นเจตคติที่ดีให้กับพนักงานให้ลืมเจตคติที่ไม่ดีออกจากความทรงจำ

ในขณะเดียวกันผู้บริหารเองก็ควรจะทำให้พนักงานนั้นเห็นภาพในวันข้างหน้าว่า...

ถ้าพนักงานเหล่านั้นปรับเปลี่ยนเจตคติที่ไม่ดีในวันนี้ต่อไปในวันข้างหน้าองค์การและพนักงานทุกคนจะได้รับสิ่งดีๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร

เพราะ

ถ้าพนักงานในองค์การได้มองเห็นภาพในวันข้างหน้า ก็จะทำให้พวกเขาเหล่านั้นพร้อมที่จะเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ที่กำลังจะเข้ามา และมีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทุกอย่างนั้นดีขึ้น

แต่ถ้าผู้บริหารเองก็ไม่สามารถที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้พนักงานเห็นภาพที่ดีของการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้าได้

พนักงานก็จะไม่มีการปรับเปลี่ยนเพราะ...

กลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความล้มเหลวและยังคงไม่ยอมรับและเปิดใจกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อีกต่อไป

แนวทางในการสร้างเจตคติที่ดีให้แก่พนักงาน.....

1) เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจและบริหารจัดการการทำงานของตนเอง พนักงานควรมีอำนาจในการบริหารจัดการงานของพวกเขาด้วยตัวของพวกเขาเองอย่างเต็มความสามารถ

2) หากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับนโยบายของบริษัทและกระบวนการทำงานของบริษัท ควรให้พนักงานได้รับรู้และแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะมีการประกาศใช้

3) ปฏิบัติกับพนักงานแบบผู้ใหญ่ด้วยความยุติธรรมและสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานขอใช้สิทธิ์ลาหยุด หัวหน้าแผนกควรพิจารณาอนุมัติการลาโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ได้ปฏิบัติต่อพนักงานคนอื่นๆ อย่าทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียม หรือถูกเลือกปฏิบัติ

4) อย่าสร้างกฎเพื่อบังคับใช้กับคนทุกคน หากพบว่ามีเพียงบางคนเท่านั้นที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ การตั้งกฎเพื่อบังคับใช้กับทุกคน เป็นเหมือนการลงโทษทุกคน ทั้งๆ ที่คนทำผิดมีอยู่เพียงไม่กี่คน

5) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคนส่วนรวมในองค์กร ที่ควรจะได้รับข้อมูลเดียวกันในเวลาเดียวกันกับที่คนอื่นๆ ได้รับ ไม่มีใครอยากเป็นคนเดียวที่ตกข่าว หรือคนสุดท้ายที่รู้ข่าว

6) ให้โอกาสพนักงานได้เติบโตในสายอาชีพและได้รับการพัฒนาตนเอง เช่น บริษัทที่มีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานเป็นประจำ มีการประกาศเลื่อนตำแหน่งให้แก่ผู้ที่มีศักยภาพ เป็นการส่งสัญญาณที่ดีที่บริษัทมีต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมีความหวังถึงการเติบโตและพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่การทำงานของตนต่อไป เป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญที่ช่วยสร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นได้

ประเภทของเจตคติที่เกี่ยวข้องกับงาน

ความพึงพอใจในงาน :

เจตคติที่มีต่องานที่ทำ มีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างไร เช่น งานที่ทำหายสติปัญญา การให้รางวัลผลตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการตอบสนองความมั่นคงในปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจหรือ กระตุ้นในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดกำลังใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

ความเกี่ยวข้องในงาน :

งานใดที่พนักงานมีความเกี่ยวข้องผูกพันสูง และผลงานออกมาดี ก็จะทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่องานนั้นด้วย ส่งผลทำให้อัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานก็จะมีต่ำตามไปด้วย

ความผูกพันกับองค์กร :

การที่พนักงานอยู่กับองค์กรจนเกษียณอายุหรืออยู่กับที่ทำงานมาหลายปีย่อมส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและเจตคติที่ดีต่อองค์กร อัตราการขาดงานก็จะต่ำและอัตราการลาออกจากงานก็จะต่ำลงไปด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย

แรงจูงใจ (Motive)

เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากภาษาลาตินที่ว่า Movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (Move)"



ดังนั้น...คำว่าแรงจูงใจนักวิชาการได้ให้ คำนิยามไว้ ดังนี้

Tois and Carroll (1982) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือ การกระทำที่บุคคลจะทำงานให้เสร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Walters (1978) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย

Loundon and Bitta (1988) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวบุคคล ที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม

ศิริพร จันทศรี (2550) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลัก หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553) ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคน ที่ทำให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จโดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความหวัง ความต้องการและเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยนโยบายและการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิตของงาน ผลผลิตจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานจะตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น มุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท "ขาดความกระตือรือร้น" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

2) ความพยายาม (Persistence) ความพยายามเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีความยากหรือมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จดีก็มักจะคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ การประสบผลสำเร็จในชีวิตไม่ว่าจะเป็นเรื่องหน้าที่การงานหรือด้านเศรษฐกิจในครอบครัวส่วนมากผู้ประสบผลสำเร็จจะให้ข้อเสนอแนะกับบุคคลอื่นเสมอว่า ที่ประสบผลสำเร็จมาได้ก็เพราะมีความพยายาม



3) การเปลี่ยนแปลง (Change) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบแนวทางในการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากกระทำไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาข้อบกพร่องและพยายามหาวิธีแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้พบแนวทางที่เหมาะสมที่ต่างไปจากแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติมา บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ จัดว่าบุคคลนั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) แต่ส่วนหนึ่งคนในองค์การไม่ชอบที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เพราะกลัวว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะแตกต่างจากการดำเนินงานที่ผ่านมาและบางครั้งอาจจะทำให้พบทบทหรือความสำคัญของตนลดลง ทั้งที่การเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลดีต่อองค์การในภาพรวมก็ตาม

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มีการจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) โดยรายละเอียดมีดังนี้

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ความรู้สึกต่างๆ เป็นต้น สิ่งต่างๆ ที่ได้กล่าวมา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของคน เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กร คือ สถานที่ให้ชีวิตแก่เขาโดยให้ทั้งรายได้ ให้ทั้งความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและส่งผลทำให้ครอบครัวเขามีความอบอุ่น เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร ก็จะกระทำการต่างๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

จึงเห็นได้ว่าการทำงานดีหรือไม่ดีของคนในองค์การส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจภายในว่าคนๆ นั้นคิดอะไรอยู่หรือมีแรงจูงใจภายในอะไรจึงได้มีพฤติกรรมเป็นเช่นนั้น หรือในกรณีประเทศประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจไม่ดี องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่าย ค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจซึ่งกันและกันทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็กๆ น้อยๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว อาหารสำเร็จรูปบรรจุกล่อง ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้พออยู่ได้ทั้งผู้บริหารและลูกน้อง ในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า พนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งบริษัททั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าว เป็นไปโดยความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการหรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไปก็กล่าวได้ว่า

- เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน
 - โดยแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งที่บังคับไม่ได้
- ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การไม่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก จะรับรู้ได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้แสดงพฤติกรรมออกมา

อีกกรณีที่เราเห็นได้เด่นชัดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ก็คือเหตุการณ์ในปี พ.ศ.2561 ที่เกิดเหตุการณ์มีเยาวชนที่เป็นทีมฟุตบอลเข้าไปติดอยู่ในถ้ำแล้วออกมาไม่ได้ จะเห็นได้ว่าความช่วยเหลือที่คนทั้งประเทศและคนทั่วโลกที่ได้รับข่าวสารและเข้ามาช่วยเหลือ สิ่งที่ทุกคนดำเนินการเกิดจากแรงจูงใจภายในทั้งสิ้น ที่ทุกคนเกิดความสงสาร เกิดความเห็นอกเห็นใจ ต้องการให้เด็กทุกคนที่ติดอยู่ในถ้ำออกมาอย่างปลอดภัย โดยบางคนให้ความช่วยเหลือไม่คิดแม้แต่ความปลอดภัยของตนเองก็มี จึงเห็นได้ว่าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) มีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์เป็นอย่างมาก

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง เป็นต้น แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมที่แสดงออก

บุคคลจะแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเหล่านั้น เช่น ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ค่าตอบแทน โบนัส ฯลฯ

ตัวอย่าง : แรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น

- ค่าตอบแทน : การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน
- คำยกย่องชมเชย การแสดงความชื่นชมตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วยกย่องชมเชย เป็นต้น

การจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

1) การจูงใจตนเอง (Self Motivation) การทำงานให้ได้ผลดีนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้จักจูงใจตนเองให้มีความพึงพอใจในงาน ต้องการพัฒนางานให้ดีขึ้น ต้องการให้งานออกมาดี ต้องการทำให้ดีที่สุดเท่าที่มีความรู้ความสามารถ

2) การจูงใจผู้อื่น (Motivating others) เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการจูงใจผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพผู้ที่จูงใจบุคคลอื่นได้ดีต้องเป็นบุคคลที่สามารถวิเคราะห์บุคคลอื่นได้ดี ในประเด็นที่บุคคลนั้นมีความต้องการอะไร ซึ่งความต้องการของบุคคลแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน ดังนั้นแนวปฏิบัติในการจูงใจบุคคลแต่ละคนควรมีความแตกต่างกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

1) ความต้องการ เป็นสภาวะของความขาดแคลนของอินทรีย์ ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

ประการแรก ความต้องการทางชีววิทยา หรือความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายที่ขาดความสมดุล จะขาดหรือเกินไม่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน อุณหภูมิ ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางประสาทสัมผัส หากร่างกายขาดแคลน ก็จะเกิดความต้องการที่จะพยายามแสวงหา

ประการที่สอง ความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Need) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจที่อาจรวมถึงความต้องการทางด้านสังคม (Social Need) และความต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ฐานะทางด้านการสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิตการได้รับความยอมรับ เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

นักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้นำเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่มีกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่า...

- ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น
- จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด
- เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่น ในระดับที่สูงขึ้น
- ต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า...

แรงจูงใจเกิดจากความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จ มาสโลว์ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการตามลำดับขั้นไว้ ดังนี้

- การกระทำเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดจากความต้องการที่ยังไม่บรรลุความสำเร็จ
- ทุกคนต้องการความสำเร็จไม่ว่าจะมีแรงจูงใจหรือไม่ก็ตาม



- คนจะจัดระบบเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดและพัฒนาเป็นลำดับขั้น ขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป โดยไม่มีวันสิ้นสุด

- ความต้องการพื้นฐานต้องมาก่อนความต้องการอื่น

2) แรงขับ (Drives) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำหน้าที่จูงใจหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ

แรงขับ หมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือสภาพของสิ่งเร้าที่เกิดจากความต้องการภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแรงขับจึงเป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากความต้องการ และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ

3) อุปนิสัย หรือคุณลักษณะ (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญที่ไม่อาจมองเห็นได้

ทฤษฎีอุปนิสัยของ กอร์ดอน ออลพอร์ต (Gordon Allport's Trait Theory) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- อุปนิสัยที่สำคัญหรืออุปนิสัยเด่น
- อุปนิสัยร่วม
- อุปนิสัยหุติยะหรืออุปนิสัยเชิงเจตคติ

(1) อุปนิสัยที่สำคัญ หรืออุปนิสัยเด่น เป็นอุปนิสัยที่มีความโดดเด่นในมนุษย์ทุกคน บ่อยครั้งยังเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคคลจะเป็นที่รู้จักของคนอื่นภายใต้อุปนิสัยเฉพาะต่าง ๆ เหล่านี้ จนอาจถูกเรียกสมญานามตามคุณลักษณะแบบนั้น ๆ

อุปนิสัยนี้...จะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมเกือบทุกด้านของบุคคล เป็นลักษณะเด่นที่แสดงออกชัดเจนเหนือพฤติกรรมอื่นๆ ที่ไม่สามารถปิดบังซ่อนเร้นได้

เป็นอุปนิสัยที่กำหนดอารมณ์ ความรู้สึกและชี้นำวิถีทางชีวิต ควบคุมแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดพลังในการแสดงพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลแต่อุปนิสัยสำคัญนี้อาจ

ไม่ปรากฏกับทุกๆ คนก็ได้ ซึ่งถ้าผู้ใดมีอุปนิสัยสำคัญเพียงลักษณะเดียวที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลนั้น ก็จะกลายเป็นบุคลิก ภาพอ้างอิง ที่มักจะใช้เรียกผู้อื่นที่มีลักษณะเหมือนเขา เช่น เรามักจะอ้างอิงผู้ชายที่เจ้าชู้ว่าเป็นขุนแผน เป็นต้น

(2) อุปนิสัยร่วม เป็นลักษณะทั่วไปที่รวมทำขึ้นเป็นพื้นฐานของลักษณะบุคลิกภาพ แต่ว่าอุปนิสัยร่วมเหล่านี้ จะไม่ใช่ลักษณะเด่นแบบเดียวกับอุปนิสัยที่สำคัญ หากแต่จะเป็นลักษณะหลักของบุคคลที่จะใช้อธิบายบุคคลแต่ละคน อุปนิสัยเหล่านี้ ได้แก่ ความฉลาดหลักแหลม ความซื่อสัตย์สุจริต การประหม่า/ซื่อาย และความวิตกกังวล

อุปนิสัยแบบนี้ เป็นกลุ่มของอุปนิสัยของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล เป็นอุปนิสัยที่สังเกตได้ง่ายเช่นเดียวกัน เป็นสิ่งที่มันคงอยู่ในบุคลิกภาพแต่อาจแสดงออกมาเพียงเล็กน้อย แต่ก็เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เช่นความทะเยอทะยาน การแข่งขัน ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา และความเมตตากรุณา ลักษณะเหล่านี้จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในการที่จะเข้าใจอุปนิสัยเหล่านี้ต้องให้การสังเกตให้มาก เพราะบางอย่างไม่สามารถสังเกตอย่างตรงไปตรงมาจากพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงความถี่ของพฤติกรรมที่แสดงออก และความเข้มของพฤติกรรมนั้น ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างหลากหลาย

(3) อุปนิสัยหุติยะ หรืออุปนิสัยเชิงเจตคติ เป็นอุปนิสัยที่บางครั้งสัมพันธ์กับเจตคติหรือความชอบความพึงพอใจและบ่อยครั้งที่ปรากฏอยู่ในสถานการณ์ที่แน่นอน หรือภายใต้บรรยากาศพิเศษบางอย่าง เช่น บางกรณีอาจทำให้เกิดข้อวิตกกังวลเมื่อมีการพูดคุยอยู่กับคนบางกลุ่ม หรือมีความกระวนกระวายขณะรอสายโทรศัพท์นานๆ หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่บริเวณรอบนอกที่ผลักดันให้บุคคลแสดงออกโดยทั่วไป เป็นลักษณะที่มีอยู่มากในตัวบุคคล ได้แก่ ความสนใจและปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ เช่น เมื่อบุคคลชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เขาก็มักจะแสดงความคิดเห็นที่ดีที่มีต่อสิ่งนั้นๆ ทำให้เขาเกิดความชอบ และสนใจ หรือเป็นเจตคติซึ่งบางครั้งเรียก อุปนิสัยชนิดนี้ว่า อุปนิสัยเชิงเจตคติ

หน่วยที่

3

การค้นหา

สมรรถนะ



ศูนย์บริการและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

3

การค้นหาสมรรถนะ

การค้นหาสมรรถนะ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อจะได้นำสมรรถนะที่ค้นหาได้ มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าสมรรถนะที่ค้นหามาได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ก็จะเป็นสิ่งที่ดียิ่ง โดยในครั้งนี้จะนำเสนอการค้นหาสมรรถนะในองค์การ 3 สมรรถนะหลัก คือ



การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ
(Core Competency)



การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร
(Managerial Competency)



การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน
(Functional Competency)

3.1 การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีสมรรถนะประเภทนี้เหมือนกันทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงพนักงานระดับล่างสุดขององค์กร ถึงแม้ว่าทุกคนในองค์กรจะมีสมรรถนะหลักเหมือนกันแต่มีความแตกต่างกันที่ระดับความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อสมรรถนะหลักของตำแหน่งงานนั้นซึ่งจะมีความแตกต่างกัน (รายละเอียดในหัวข้อการประเมินตามสมรรถนะ) โดยสมรรถนะหลักขององค์กรส่วนมากจะค้นหาเพื่อตอบใจห้ตามวิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์กรที่ได้กำหนดไว้หรือจะกล่าวได้ว่า เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ ปรัชญาขององค์กร เป็นสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรควรมี

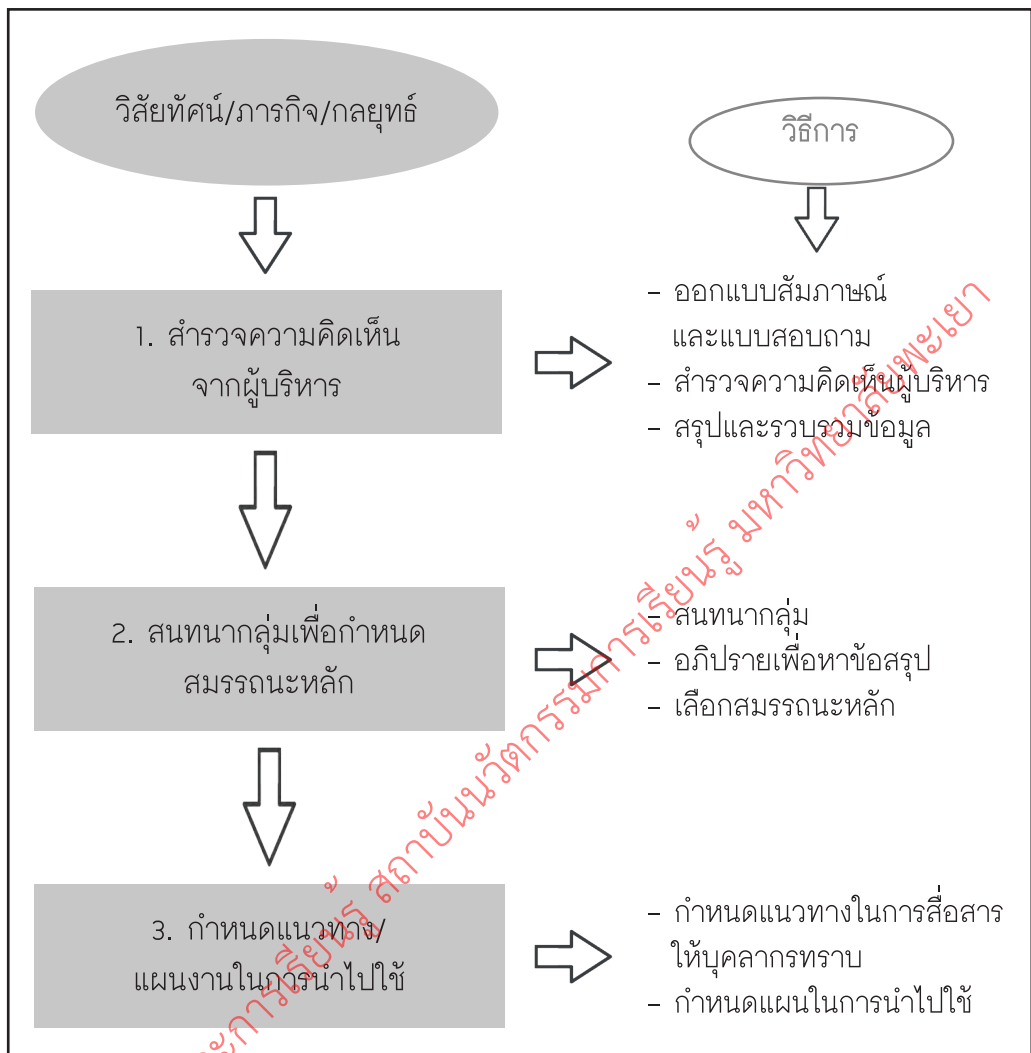
การค้นหาสมรรถนะหลัก) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

- สํารวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร
- สนทนากลุ่มเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก
- กำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้

เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นผู้เขียนจึงนำเสนอขั้นตอนการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 3-1



การวิเคราะห์หา Core Competency สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการค้นหาสมรรถนะหลัก(Core Competency)

ที่มา ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547)

ในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่กำหนดสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถกำหนดสมรรถนะได้ เนื่องจากขาดเป้าหมายที่ชัดเจน

โดยการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การที่ผ่านมานิยมใช้วิธีการค้นหา 3 วิธี คือ

1) การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร โดยอาศัยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร องค์การเพื่อตัดสินใจว่าจะมี สมรรถนะหลักอะไรบ้าง ซึ่งวิธีนี้นิยมใช้กันมากเนื่องจากใช้งบ ปรมาณน้อยในการดำเนินการ

2) การใช้แบบประเมินรอบด้านหรือการประเมินแบบ 360 องศา โดยอาศัยการ ประเมินจากผู้เกี่ยวข้องจากหลายทิศทางช่วยกันประเมิน ในการดำเนินการใช้งบประมาณ มากและใช้เวลามาก

3) การเลือกใช้ที่ปรึกษาช่วยค้นหาแทน เป็นวิธีการหนึ่งที่องค์การขนาดใหญ่นิยมใช้ กัน โดยมอบหมายให้บริษัทที่ปรึกษาทำการค้นหาสมรรถนะหลัก วิธีการนี้้องค์การจะไม่ค่อย ยุ่งยาก แต่้องค์การยังคงต้องให้ความร่วมมือที่ดีกับบริษัทที่รับจ้างและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

สุดท้ายไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีการใด ในการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ ก็ยังคง ต้องเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนภายใน้องค์การ เพราะเมื่อกำหนด สมรรถนะหลักมาแล้ว ผู้ใช้ก็คือบุคลากรของ้องค์การนั่นเอง

สำหรับการค้นหาสมรรถนะหลักของ้องค์การ ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจในประเด็น เหล่านี้

1) ลักษณะโดยทั่วไปของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Core Competency บางแห่งจะเปลี่ยน จาก Core เป็น Organizational, Global, Common แล้วแต่จะเรียก แนวคิดในการกำหนดความ สามารถหลักก็คือ การตอบคำถามว่าอะไรเป็นจุดแข็งที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้าที่จะผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของ้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นหากจะกำหนดสมรรถนะ หลัก ้องค์การจะต้องมีข้อมูลพร้อมก่อนว่าอะไรคือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ ของ้องค์การ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นเข็มทิศชี้แนวทางว่า ควรจะกำหนดสมรรถนะหลักของ ้องค์การเป็นอย่างไรบ้าง ถึงจะสอดคล้องกับเป้าหมายของ้องค์การ

2) ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลัก

เนื่องจากการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้น และจะถูกนำมาใช้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับที่เป็นรายเดือน ดังนั้นบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะหลักโดยทั่วไป จะประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ, ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานบุคคลขององค์การ

3) จำนวนรายการของสมรรถนะหลัก

การกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อนำมาพัฒนาและฝึกฝนให้บุคลากรทุกคนมีนั้น ควรจะมีจำนวนไม่มากนัก และต้องเป็นสมรรถนะหลักจริงๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ โดยส่วนใหญ่จะกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การประมาณ 3-5 ตัว หลายองค์การทำการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักที่ค้นหามาได้ให้เป็นตัวอักษรภาษาอังกฤษที่ร้อยเรียงต่อกัน เพื่อการจดจำได้ง่ายขึ้น ซึ่งสมรรถนะหลักที่ถูกกำหนดขึ้นอาจมีมากกว่า 5 ตัวก็ได้ แต่ทั้งนี้ไม่ควรเกิน 10 ตัว เช่น สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีทั้งหมด 6 ตัว ประกอบด้วย K-M-U-T-N-B โดยอักษรแต่ละตัวมีความหมายของตัวอักษร ดังนี้

K = Knowledge-Based Orientation (ความใฝ่เรียนรู้)

M = Morality and Integrity (คุณธรรมและความซื่อสัตย์)

U = Ultimate Determination (ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน)

T = Team Work (การทำงานเป็นทีม)

N = Notice of Organization (จิตสำนึกขององค์การ)

B = Based on Continuous Improvement (การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง)

4) วิธีการค้นหาสมรรถนะหลัก

วิธีที่นิยมมากที่สุดในการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ คือ การระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารทุกระดับขององค์การ เพื่อค้นหาและกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ แต่ก่อนที่หน่วยงานบุคคลจะเชิญผู้บริหารทุกหน่วยงานมาประชุมร่วมกัน เพื่อค้นหาและกำหนดสมรรถนะหลักนั้น หน่วยงานบุคคลควรจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับ

สมรรถนะหลักที่องค์การจะต้องมี โดยขอให้ระบุเหตุผลประกอบสมรรถนะหลักที่พิจารณาเลือกขึ้นมาด้วย หลังจากนั้นหน่วยงานบุคคลควรสรุปสมรรถนะหลักทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงเลือกขึ้นโดยต้องจัดประชุมเพื่อสรุปและเสนอขอความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานอีกครั้ง เมื่อได้ข้อสรุปทั้งหมดแล้วหน่วยงานบุคคลจะต้องทำรายงานเพื่อนำสรุปสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพิจารณาอนุมัติ เพื่อนำไปประกาศใช้ต่อไป

5) การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลัก

เมื่อค้นหาและกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือ การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละตัว โดยต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นและแน่นอนว่าหากเป็นสมรรถนะหลักตัวเดียวกัน พฤติกรรมที่คาดหวังควรจะแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรระดับหัวหน้างานควรมีพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับที่ยากและสลับซับซ้อนกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งเรียกพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ว่า ตัวบ่งชี้พฤติกรรม โดยกำหนดพฤติกรรมแยกตามระดับสมรรถนะของแต่ละบทบาทและตำแหน่งงานที่ต่างกัน เช่น สมรรถนะหลัก เรื่อง ความไม่เรียนรู้ มีระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัว จะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรม ที่สะท้อนถึงสมรรถนะในแต่ละระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับสมรรถนะไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความรู้ (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

รายละเอียดของระดับสมรรถนะในแต่ละระดับ ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 แสดงระดับความสามารถ ตัวบ่งชี้พฤติกรรม และตำแหน่งงาน

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ตำแหน่งงาน
ระดับเริ่มต้น (Beginner)	มีความรู้พื้นฐาน และเข้าใจในแนวคิด เทคนิค และวิธีการปฏิบัติงาน แต่ยังต้องการการสนับสนุนและช่วยเหลือ รวมถึงคำปรึกษาแนะนำจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน - มุ่งเน้นการเรียนรู้	พนักงานใหม่
ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)	มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงานและงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ หรือให้คำปรึกษาแนะนำและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน - มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทักษะและความรู้ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน	พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ตำแหน่งงาน
	– มีความเข้าใจในกระบวนการงานสามารถอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในนโยบายขั้นตอนการปฏิบัติและกระบวนการทำงานได้	
ระดับมีความรู้สูง (Advance)	มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ สามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงมุ่งทำงานเป็นทีม สามารถคิดค้นพัฒนา และเสนอแนวทางการกระบวนการ หรือวิธีการ รวมทั้งนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรได้ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำสามารถให้คำแนะนำ	พนักงานที่มีตำแหน่งทางวิชาการชั้นกลางหรือผู้บริหาร

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	ตำแหน่งงาน
	แก้ปัญหาและตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมืออาชีพ - มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กรและนำเสนอเพื่อให้เกิด ความเข้าใจมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร - สามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขางานที่รับผิดชอบทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร - สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่นำไปสู่การพัฒนาของตน	

6) การถ่ายทอดสมรรถนะหลักสู่บุคลากร

สมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นจะต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับได้รับรู้ร่วมกัน ซึ่งมีหลากหลายวิธีการที่จะสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ เช่น การสัมมนาในภาพรวมขององค์การ ฝ่ายบุคคลจัดเดินสายชี้แจงและอธิบายวิธีการใช้สมรรถนะหลัก การสื่อสารผ่านสื่ออินทราเน็ตขององค์การ วารสารขององค์การ บอร์ด ประชาสัมพันธ์ขององค์การ หรืออาศัยหัวหน้างานเป็นผู้ชี้แจงและทำความเข้าใจแก่บุคลากรในสังกัดที่ตนดูแลรับผิดชอบให้รับทราบถึงสมรรถนะหลักขององค์การ

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นภาพรวมๆ ของการค้นหาสมรรถนะหลัก เพื่อการปฏิบัติทั้งใน การค้นหาสมรรถนะหลัก จึงขอเสนอแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ได้สมรรถนะหลักของ องค์การ ดังนี้

1) ให้ความรู้เรื่องสมรรถนะหลัก

ก่อนการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ ต้องมีการสื่อสารแก่บุคลากร เพื่อให้ บุคลากรทุกคนในองค์การมีความรู้และรับรู้ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ องค์การโดยเฉพาะบุคลากรในระดับผู้บริหารองค์การ การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนับว่า เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก เพราะถ้าไม่มีความรู้หรือไม่เข้าใจก็จะทำให้การปฏิบัติเกิด ความสงสัยว่าทำไมไปทำไม กรณีที่บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง สมรรถนะก็จะ ไม่สามารถดำเนินการหรือยอมรับการประยุกต์ใช้ สมรรถนะ เพื่อการบริหารจัดการภายใน องค์การได้ โดยบุคลากรที่ควรมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะก่อนบุคคลอื่น คือ กลุ่มผู้บริหารของ องค์การ เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การ บรรลุผลสำเร็จ บุคลากรขององค์การจะต้องมีการปรับเจตคติ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยว กับสมรรถนะให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก่อน เพื่อที่จะทำให้การนำไปสู่การปฏิบัติสะดวก และง่ายขึ้น โดยแนวทางที่หลายองค์การดำเนินการในการให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะแก่ บุคลากร ก็คือ การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสมรรถนะมาให้ความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญมีทั้งนัก วิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะโดยตรง หรือ ผู้ที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสมรรถนะ ขององค์การที่มีผลงานเป็นเลิศและได้รับการยอมรับ

2) ค้นหาสมรรถนะหลัก

ในการค้นหาสมรรถนะหลัก ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะหลักจากผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่แปลงมาจากวิสัยทัศน์ ปรัชญาและพันธกิจขององค์กรที่ดีเป็นนามธรรม เมื่อนำมาแปลงเป็นสมรรถนะหลักแล้วจะทำให้ดูเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ และวัดได้ โดยในการคัดเลือกสมรรถนะหลัก นิยมค้นหาโดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารขององค์กร ให้ผู้บริหารขององค์กรในแต่ละระดับเป็นตัวแทนของบุคลากรในองค์กรมาทำการคัดเลือก และสรุปเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร

3) กลั่นกรองสมรรถนะหลัก

ในขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการที่ดำเนินการเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ถึงผลที่ได้จากการค้นหาสมรรถนะหลัก และผลสรุปของการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร โดยพิจารณาครอบคลุมถึงความเป็นไปได้ในการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรตามรายการสมรรถนะที่ค้นหาได้ ตลอดจนสมรรถนะดังกล่าวต้องเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องและสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจ ตลอดจนแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

4) กำหนดคำจำกัดความ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

นำรายการสมรรถนะที่คัดเลือกได้จากขั้นตอนที่ 3 มากำหนดคำจำกัดความเพื่อการปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของในแต่ละระดับความสามารถที่คาดหวัง



การกำหนดคำจำกัดความ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

หลังจากที่ค้นหา รายการสมรรถนะหลักได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดคำจำกัดความ และตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะหลักในแต่ละตัว ซึ่งมีวิธีในการกำหนดพฤติกรรมดังตัวอย่างสมรรถนะด้านการให้คำปรึกษา

ตารางที่ 3-2 รายการสมรรถนะ คำจำกัดความ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

รายการสมรรถนะ	คำจำกัดความ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
การให้คำปรึกษา	ความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและทางเลือกในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งปัญหาที่ทำงานและปัญหาในการดำรงชีวิต	- รับรู้เข้าใจและระบุที่มา ความต้องการและความคาดหวังของปัญหาที่เกิดขึ้น - หาแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละแนวทางเลือก - ตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่ถูกต้องและเหมาะสมบนพื้นฐานของประสบการณ์ที่มีและความพร้อมของข้อมูล - กระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในการกระทำหรือทางเลือกของตน

5) การทดลองประเมินสมรรถนะหลัก

ในขั้นตอนนี้หลังจากที่ได้มีการกำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะในแต่ละด้าน กำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ ดำเนินการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารได้ทดลองใช้แบบประเมินสมรรถนะหลัก และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ค้นหามาได้เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

6) ปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะหลักและอนุมิติในการนำไปใช้

ขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะหรือประเด็นปัญหา ที่ได้รับการเสนอแนะของผู้บริหาร และขออนุมติเพื่อการนำไปใช้

สรุป: ในการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ ประเด็นที่ต้องพิจารณา และดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์เพื่อกำหนดรายการสมรรถนะหลักจากเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาผ่านทาง

(1) วิสัยทัศน์ : สิ่งที่ต้องการและคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต

(2) ภารกิจ : หน้าที่งานหรือสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ปรักษาที่กำหนดไว้

(3) เป้าหมาย : ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น

(4) กลยุทธ์ธุรกิจ : แผนงานหรือวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดขององค์การ และผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานร่วมกันกำหนดสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับองค์การ และพิจารณาอนุมัติการนำสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้กับบุคลากรในทุกกลุ่ม และทุกระดับตำแหน่งงาน

3) จำนวนสมรรถนะหลักที่กำหนดไม่ควรมีมากเกินไป ซึ่งควรกำหนดให้อยู่ระหว่าง 3-5 ตัว

4) ควรจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ขององค์การที่กำหนดขึ้น

โดยขั้นตอนในการค้นหาสมรรถนะหลัก สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้เรื่องสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนที่ 3 กลั่นกรองสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดคำจำกัดความและตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 5 การทดลองประเมินสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะหลักและอนุมัติในการนำไปใช้

ตัวอย่างการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ

ตัวอย่างที่ 1: การค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีรายละเอียดดังนี้ (ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, 2554)

ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้เรื่องสมรรถนะ

ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะ สมรรถนะหลัก และวิธีการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การให้กับผู้บริหารทุกระดับได้รับทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะหลักขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาสมรรถนะหลัก

2.1 การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำสมรรถนะหลัก ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการค้นหาข้อมูลจากเอกสาร เพื่อหาข้อมูลที่จะนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งมีการดำเนินการโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ศึกษาจุดแข็งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ศึกษาแนวโน้มในการดำเนินการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เปิดการศึกษาในปัจจุบัน ศึกษาความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกัน หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงเป็นข้อๆ เพื่อตรวจสอบว่า ข้อความที่ได้มาครอบคลุมกับสิ่งที่กล่าวมาหรือไม่ เพื่อที่จะทำให่มหาวิทยาลัยบริหารงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการนำมาเปรียบเทียบกับเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามสมรรถนะ

2.2 การสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร

เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 2.1 หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร นำข้อความเหล่านั้นมาให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พิจารณา ซึ่งวิธีการดำเนินงานโดยค้นหาข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำสมรณะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำรายการที่ได้จากการดำเนินการในข้อ 2.1 ให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยพิจารณาคัดเลือกและเพิ่มเติมข้อความที่ยังไม่สมบูรณ์ ในขั้นนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารตามลำดับชั้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2553 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 72 คน ประกอบด้วย

- (1) อธิการบดี
- (2) รองอธิการบดี
- (3) ผู้ช่วยอธิการบดี
- (4) คณบดี
- (5) ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน
- (6) รองคณบดี
- (7) รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก
- (8) หัวหน้าภาควิชา
- (9) หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าสำนักงาน
- (10) ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์

2) ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์จะดำเนินการในลักษณะของการสอบถามถึงความเหมาะสมในรายการที่ได้กำหนดในข้อที่ 1 และให้เพิ่มเติมรายการที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะนำมากำหนดเป็น สมรณะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3) สำนวจความคิดเห็นของผู้บริหารตามลำดับชั้นอีกรอบ โดยสร้างแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของคำตอบของผู้บริหารในข้อที่ 2 มาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้บริหารที่ได้ไปสัมภาษณ์ในข้อที่ 2 ให้ค่าน้ำหนักของระดับความจำเป็นของเนื้อหาในแต่ละหัวข้อที่จะบรรจุเป็นสมรณะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยกำหนดความหมายตามระดับค่าคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน

ความหมาย

1	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญน้อยที่สุด หรือไม่สำคัญ
2	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญน้อย
3	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญปานกลาง
4	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญมาก
5	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญมากที่สุด

4) ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญครั้งที่ 2 นำมาหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อโดยให้ความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยค่ามัธยฐานดังนี้

ค่ามัธยฐาน	ความหมาย
< 1.50	เห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้น มีความสำคัญน้อยที่สุด หรือไม่มีความสำคัญ
1.50-2.49	เห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญน้อย
2.50-3.49	เห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญปานกลาง
3.50-4.49	เห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญมาก
4.50-5.00	เห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญมากที่สุด

ค่าพิสัยควอไทล์

ความหมาย

ไม่เกิน 1.50

ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเนื้อหาในแต่ละข้อมีความสอดคล้องกัน

มากกว่า 1.50

ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเนื้อหาในแต่ละข้อไม่มีความสอดคล้องกัน

ผู้วิจัยนำเนื้อหาที่มีระดับความจำเป็นมากที่สุดและมาก ที่ผู้บริหารตามลำดับชั้นของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกลั่นกรองสมรรถนะหลัก

นำข้อความที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเรียงความสำคัญของข้อความโดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยเรียงลำดับข้อความที่มีค่าคะแนนสูง 5-6 ลำดับ เพื่อนำไปเป็นสมรรถนะหลัก ในขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการที่ดำเนินการเกี่ยวกับสมรรถนะ ถึงผลที่ได้จากการสำรวจความเป็นไปได้ในการแสดงพฤติกรรมตามรายการที่สำรวจได้ ที่สอดคล้องและสนับสนุนให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม

นำข้อความที่คัดเลือกได้จากขั้นตอนที่ 3 มากำหนดนิยามเพื่อการปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของในแต่ละระดับของพฤติกรรมที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดระดับค่าคะแนนที่คาดหวังของบุคลากรในแต่ละระดับ เช่น ความรู้เข้าใจอย่างต่อเนื่อง

ชื่อ (Competency Name) : ความรู้เข้าใจอย่างต่อเนื่อง (Constant Attempt to Knowledge)

คำจำกัดความ (Definition) : การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะการทำงานของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม

ตารางที่ 3-3 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ด้านความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับความสามารถ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	มุ่งมั่นเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
2	
3	
4	
5	

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์รูปแบบการประเมิน และทดลองประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ในขั้นตอนนี้หลังจากที่ได้มีการกำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะในแต่ละด้าน กำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ ดำเนินการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารได้ทดลองใช้แบบประเมินสมรรถนะหลัก และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่ค้นหามาได้เพื่อให้ข้อเสนอแนะตลอดจนร่วมกันพิจารณารูปแบบที่จะใช้ในการประเมิน ในแบบประเมินซึ่งประกอบด้วย

- 1) คำชี้แจงก่อนการทำแบบประเมิน
- 2) วิธีการลงผลการประเมิน
- 3) คำนิยามของสมรรถนะในแต่ละรายการ ระดับของสมรรถนะ และคำอธิบายของตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ หรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อให้คำจำกัดความของสมรรถนะในแต่ละรายการ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายของตัวบ่งชี้พฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ และแบบประเมินมีความสมบูรณ์ และนำเสนอผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อขออนุมัติใช้ต่อไป

ผลการค้นหาสมรรถนะหลัก ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

❖ ผลการกำหนดคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ผลการคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในแต่ละรายการ จำนวน 6 รายการ ดังนี้

- 1) ความใฝ่เรียนรู้
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน
- 4) คุณธรรมและความซื่อสัตย์
- 5) การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 6) จิตสำนึกองค์การ

ผลการกำหนดนิยาม ระดับและพฤติกรรมหลักของ Competency ในแต่ละด้าน

1) ความใฝ่เรียนรู้

ชื่อ (Competency Name): ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based Orientation: K)

คำจำกัดความ (Definition): การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะการทำงานของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันบริหารจัดการการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตารางที่ 3-4 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านความไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
1	มุ่งมั่นเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 1.1 ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ 1.2 เข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาความรู้และทักษะที่องค์การจัดขึ้น 1.3 ประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ มากำหนดแนวทางการพัฒนาตนเอง
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน 2.1 สามารถจัดสรรเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในสายงานและนอกสายงาน 2.2 สามารถให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ อันเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยน 2.3 สามารถให้คำแนะนำและ/หรือถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับมาให้กับผู้อื่น
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ความรู้ได้ตามสถานการณ์ 3.1 สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยใช้ความรู้ใหม่ๆ 3.2 ลงมือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากประสบการณ์และแหล่งความรู้อื่นๆ จนเกิดความคืบหน้าอย่างเห็นได้ชัด 3.3 สามารถเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานโดยอธิบายได้ถึงเหตุผลความจำเป็นที่อิงอยู่กับข้อความรู้และประสบการณ์เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างบรรยากาศในการพัฒนาการใฝ่รู้ของทีมงาน 4.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมงานหรือคนในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนกระทั่งได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนกระทั่งได้ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองของทีมงานในรูปของสื่อประเภทต่างๆ ในช่องทางที่ทีมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนรู้ในหน่วยงานหรือองค์กร 5.1 ลงมือใช้มาตรการทางการบริหารรวมทั้งทำตัวเป็นเยี่ยงอย่างเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน/องค์กรเกิดแรงจูงใจในการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5.2 สามารถลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานหรือองค์กร 5.3 เสนอแนะแนวทางการพัฒนาโดยคำนึงถึงความพร้อมของหน่วยงาน/องค์กรและความเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2) การทำงานเป็นทีม

ชื่อ (Competency Name): การทำงานเป็นทีม (Team Work : T)

คำจำกัดความ (Definition): ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นโดยการให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนมีทักษะในการประสานงานที่ดี เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3-5 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม และการประสานงาน

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	อธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายปฏิบัติหน้าที่ 1.1 ยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ 1.2 อธิบายได้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานและองค์การ 1.3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแนวทางที่กำหนด
2	แสดงสมรรถนะที่ 1 และรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 2.1 รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน 2.3 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 สามารถเข้าร่วมกำหนดเป้าหมาย ประสานงาน แก้ไขปัญหาและอุปสรรค 3.1 เข้าร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม/ หน่วยงาน 3.2 ประสานงานแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 3.3 โกล่เกลี่ยแก้ไขปัญหาหรือข้อพิพาทระหว่างสมาชิก
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดเป้าหมาย แผนงานและ ติดตามตรวจสอบ 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนการดำเนินงานของทีม /หน่วยงาน 4.2 เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนการดำเนินงานด้วย 4.3 ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานและความ สำเร็จของทีมงาน/หน่วยงาน
5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจูงใจและประเมินผลงาน 5.1 จูงใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและ สามารถทำงานเป็นทีมได้ 5.2 ตรวจสอบและประเมินผลงานของทีมงานการทำงานภายใน องค์การเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 5.3 ยกย่องความสำเร็จในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม/ องค์การทุกคน



3) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน

ชื่อ (Competency Name): ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination: U)

คำจำกัดความ (Definition): ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น

ตารางที่ 3-6 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
1	มีความพยายามในการทำงาน 1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง 1.2 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ ในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา 1.3 แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการหรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ 2.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2.2 หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยไม่ได้ถูกบังคับ 2.3 ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
3	แสดงสมรรถนะที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3.1 มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ 3.2 ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3.3 เสนอ หรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
4	แสดงสมรรถนะที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น 4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด 4.2 ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง 4.3 นำเสนอผลงานที่โดดเด่น เพื่อพัฒนาหน่วยงานและองค์การในภาพรวม
5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 5.1 ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน 5.2 ดำเนินการเพื่อให้หน่วยงาน/องค์การ และประเทศชาติได้ประโยชน์สูงสุด 5.3 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน/องค์การตามที่วางแผนไว้

4) คุณธรรมและความซื่อสัตย์

ชื่อ (Competency Name): คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity)

คำจำกัดความ (Definition): การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม มีจิตสำนึกและจริยธรรมในวิชาชีพของตน เพื่อความเที่ยงตรงเกิดความยุติธรรม แก่ทุกฝ่าย โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบจรรยาบรรณ โดยเคร่งครัด

ตารางที่ 3-7 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม 1.1 ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ หรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย 1.2 ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองไม่กล่าวโทษผู้อื่น และดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด 1.3 แสดงความคิดเห็นของตนเองตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
2	แสดงสมรรถนะที่ 1 และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความซื่อสัตย์ และมี สัจจะเชื่อถือได้ 2.1 รักษาเวลา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง 2.2 พูดเตือนให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย 2.3 พูดชักจูงให้เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนและทำงานด้วยความซื่อสัตย์

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกล้าที่จะปฏิบัติอย่างถูกต้องและยึดมั่นในหลักการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ถูกกดดัน 3.1 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตน 3.2 สอนแนะเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาถึงกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ 3.3 ชี้แจงหรือตอบข้อซักถามให้ผู้อื่นทราบถึงผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 ยึดถือความซื่อสัตย์และอ้างความถูกต้อง 4.1 ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน โดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นและดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด 4.2 อ้างความถูกต้องยึดหลักพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจ 4.3 ตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียผลประโยชน์
5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม 5.1 นำเสนอหลักการทำงานด้วยความโปร่งใสในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก 5.2 คิดหาวิธีการสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรยึดมั่นและปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต 5.3 อ้างความถูกต้อง ยึดหลักพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต

5) การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ชื่อ (Competency Name): การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Based on Continuous Improvement : B)

คำจำกัดความ (Definition) : มุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยการนำเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่หรือเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยใช้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 3-8 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
1	พัฒนางานที่ตนรับผิดชอบได้ 1.1 เข้าใจการทำงานในความรับผิดชอบของตนและชี้แจงขั้นตอนการทำงานหลักและผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน 1.2 ระบุขั้นตอนหรือขอบเขตงานของตนที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา 1.3 ปรับปรุงขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเบื้องต้นในงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง
2	แสดงสมรรถนะที่ 1 และเสนอแนะแนวทาง การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานของตนได้ 2.1 สามารถระบุกระบวนการและขั้นตอนที่ไม่มีประสิทธิภาพการทำงานของตนรวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา 2.2 เสนอแนวคิดสร้างสรรค์ เทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานของตนเองได้ 2.3 เสนอแนะแนวทางที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันได้

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
3	แสดงสมรรถนะที่ 2 และหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม 3.1 เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งวิธีการดังกล่าวยังไม่เคยใช้ในหน่วยงานมาก่อน ด้วยการคิด "นอกกรอบ" หรือ คิดแตกต่างจากที่เคยทำ 3.2 ประยุกต์แนวคิด ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 3.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในการปฏิบัติงาน
4	แสดงสมรรถนะที่ 3 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้อื่นปรับปรุงและพัฒนางานของตน 4.1 ส่งเสริมและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ในการปรับปรุงและพัฒนางานของแต่ละคนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4.2 ชี้แจงประโยชน์และผลดีที่ได้รับจากการปรับปรุงระบบงาน ได้อย่างชัดเจน 4.3 วิเคราะห์และกำหนดงบประมาณ และทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อกำหนดระบบงานใหม่มาใช้
5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน 5.1 ติดตามประเมินผลการนำระบบงานใหม่ๆ มาใช้ 5.2 กำหนดแผนกลยุทธ์ หรือทิศทางในการพัฒนาและปรับปรุงหน่วยงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว 5.3 เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และระดับสากล

6) จิตสำนึกองค์กร

ชื่อ (Competency Name): จิตสำนึกองค์กร (Notice of Organization: N)

คำจำกัดความ (Definition): สำนึกความเป็นเจ้าของถือว่ามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทำงานนั้นเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ความจงรักภักดี ความเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำนุบำรุงมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ตารางที่ 3-9 ระดับสมรรถนะ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะหลัก ด้านจิตสำนึกองค์กร

ระดับสมรรถนะ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
1	การปฏิบัติตามหน้าที่ในฐานะสมาชิกของมหาวิทยาลัย 1.1 ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบข้อบังคับ 1.2 ให้ความร่วมมือและเข้าร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อมีส่วนร่วม 1.3 ตอบข้อซักถามของผู้อื่นถึงภารกิจหลักและการให้บริการอื่นๆของมหาวิทยาลัย
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสำนึกต่อความเป็นเจ้าของบ้าน 2.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องใช้กฎระเบียบข้อบังคับ 2.2 การถือเป็นที่ที่ที่มีส่วนร่วมในการดูแลทรัพย์สินของส่วนรวม 2.3 ใช้จ่ายทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างระมัดระวังและคุ้มค่า
3	แสดงสมรรถนะที่ 2 และสำนึกต่อความเป็นเจ้าของพอสมควร 3.1 การรับอาสาทำกิจกรรมเพื่อส่วนร่วม 3.2 รายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาทราบและพร้อมจะรับผิดชอบที่จะแก้ไขร่วมกับผู้อื่น 3.3 สอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาถึง โครงสร้างหน่วยงานการดำเนินงานตามภารกิจ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

ระดับ ความสามารถ	ตัวชี้บ่งพฤติกรรม
4	แสดงสมรรถนะที่ 3 และสำนึกต่อความเป็นเจ้าของสูง 4.1 กระตุ้นผู้อื่นและเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ที่เสียสละในปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม 4.2 คาดการณ์ถึงปัจจัยคุกคาม และปัจจัยเสี่ยงในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 4.3 กำหนดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในองค์กรให้แก่บุคลากร
5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และสำนึกต่อความเป็นเจ้าของอย่างเต็มที่ 5.1 ปกป้องชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยด้วยเหตุและผลไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดรวมทั้งพร้อมที่จะเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้กับบุคคลภายนอกได้รับรู้ 5.2 วางแผนและควบคุมการให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5.3 ชี้แจงและตอบข้อซักถามถึงความคืบหน้าในการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยต่อผู้อื่นได้



ตัวอย่างที่ 2 : สมรรถนะหลักของข้าราชการปกครองส่วนท้องถิ่น (กองแผนและนโยบาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2561)

ในการดำเนินการในครั้งนี้ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จคล่องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่างๆ ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 3) ความเข้าใจในองค์การและระบบงาน
- 4) การบริการเป็นเลิศ
- 5) การทำงานเป็นทีม

มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะจะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับเพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีมิติที่เห็นชอบให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งออกเป็น 3 – 5 ระดับโดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่จะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะจะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะมี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

ตัวอย่าง

"สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์" ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ "มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียร" เพิ่มระดับเป็น "ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย" แล้วจึงเพิ่มระดับเป็น "สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้นมีคุณภาพดีขึ้น" เป็นต้น

2. ระดับขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจ หมายถึง ทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการหรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

ตัวอย่าง

"สมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์" ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 "ต้องเกิดประโยชน์ต่อองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด" ในราชการ หรือประเทศในภาพรวม นอกจากนั้นระดับ "สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม" ผู้รับการประเมินได้รับผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 แต่ผู้รับการประเมิน "ก็ยังคงอุทิศตนและยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แม้จะเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต" เป็นต้น

3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) หมายถึง การนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิดหรือสาเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

ตัวอย่าง

"สมรรถนะความเข้าใจในองค์การและระบบงาน" ระดับ 2 "มีความเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยีระบบกระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ" และซับซ้อนขึ้นจน "เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานจนสามารถปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น"

เป็นต้น

4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไปหรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

ตัวอย่าง

"สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ" จะมีระดับของความพยายามในการแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการ เช่น "รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว" ซึ่งเป็นระดับที่ 2 ของสมรรถนะ แต่หาก "ใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวังทั่วไป" ก็จะเป็นระดับที่ 3 เป็นต้น

ข้อควรคำนึงถึงในการพิจารณาระดับของต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละสมรรถนะอาจมีมิติที่ต้องพิจารณารวมกัน 2 - 3 มิติประกอบกันจึงจะสามารถระบุได้ว่าผู้รับการประเมินจะได้ระดับใด เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจจึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของขนาดผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้นไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นการพิจารณาระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะจึงต้องคำนึงถึงในหลายๆ มิติประกอบกันด้วย

คำอธิบายและตัวอย่างตัวบ่งชี้พฤติกรรม

1) สมรรถนะ "การมุ่งผลสัมฤทธิ์"

คำจำกัดความ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้อย่างดีที่สุดอีกทั้งหมายความรวมถึง ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอการมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึง การสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

2) สมรรถนะ "การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม"

คำจำกัดความ

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) สมรรถนะ "ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน"

คำจำกัดความ

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยีระบบกระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

4) สมรรถนะ "การบริการเป็นเลิศ"

คำจำกัดความ

การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

5) สมรรถนะ "การทำงานเป็นทีม"

คำจำกัดความ

การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่มหรือหมู่คณะนั้นๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

ที่กล่าวมาเป็นการนำเสนอตัวอย่างของการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรที่ได้นำเสนอถึงขั้นตอนของการดำเนินการและผลจากการดำเนินการเพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรอื่นต่อไป

ถึงแม้ว่า.....สมรรถนะหลักจะเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีแต่ระดับความหวังในแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน

การดำเนินการ โดยการทำการจัดเทียบสมรรถนะ (Competency–Job Mapping) ซึ่งเป็นการกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะหลักแต่ละตัวให้กับทุกตำแหน่งงาน โดยแต่ละตำแหน่งจะกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละตัวให้สอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ ดังตัวอย่างตารางที่ 3–9



ตารางที่ 3-10 รายการสมรรถนะ ระดับความสามารถตามตำแหน่งงานที่องค์การคาดหวัง

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่องค์การคาดหวัง				
	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	กลุ่มวิชาการ	กลุ่มสนับสนุนวิชาการ
1) ความไม่เฝื่อนรู้	5	4	4	4	3
2) การทำงานเป็นทีม	5	5	4	3	3
3) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน	5	5	5	4	3
4) คุณธรรมและวิชาชีพ	5	5	5	5	5
5) การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	5	4	4	3	3
6) จิตสำนึกองค์การ	5	5	4	3	3

หมายเหตุ :

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี
- กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน
- กลุ่มผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการ วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน
- กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
- สายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ
- กลุ่มสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ระดับปฏิบัติงานและระดับปฏิบัติการ

สรุปสมรรถนะหลัก (Core Competency) ก็คือ ความรู้ความสามารถที่กำหนดขึ้นจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การเพื่อเป็นสิ่งที่สามารถยืนยันได้ว่าองค์การจะบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ทุกคนทุกระดับในองค์การจะมีเหมือนกันหมด หรืออาจจะกล่าวง่ายๆ คือองค์การเดียวกันมีสมรรถนะหลักเหมือนกัน ถึงแม้ว่าสมรรถนะหลักในองค์การเดียวกันมีเหมือนกันหมด แต่ความคาดหวังขององค์การที่มีต่อระดับสมรรถนะในแต่ละตัวและแต่ละระดับของบุคลากรจะแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ ในการค้นหาหรือกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ ส่วนมากนิยมใช้วิธีการกำหนดโดยผู้บริหารขององค์การนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาว่าจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การที่กำหนดขึ้นมานั้น สมรรถนะหลักควรจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง โดยพิจารณาว่าสมรรถนะของบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์การควรเป็นอย่างไร เมื่อกำหนดสมรรถนะหลักขึ้นมาแล้วจะต้องถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับให้รับทราบและนำแนวทางของสมรรถนะหลักไปปฏิบัติได้จริง โดยในแต่ละองค์การส่วนมากจะกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การประมาณ 3-5 ข้อความ โดยกำหนดแล้วทำให้จดจำง่ายๆ เช่น สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ใช้อักษรย่อ "KMUTNB" ตามชื่ออักษรย่อของมหาวิทยาลัย



3.2 การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency)

สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency)

หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นจากภารกิจหรือขอบเขตงานหลักที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาขององค์การกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ที่ทำหน้าที่คัดเลือกและอนุมัติการนำความสามารถด้านการบริหารจัดการไปปรับใช้ในองค์การ ส่วนใหญ่การกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร จะกำหนดไม่มากนักประมาณ 3-5 รายการ ที่คาดหวังจากผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงที่ต้องมีเหมือนกัน ที่ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะของบุคคล (Attribute) โดยคุณลักษณะของบุคคล เช่น การแก้ไขปัญหา ตัดสินใจ การบริหารทีมงาน การสอนงาน การวางแผนและติดตามงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทเป็นอย่างยิ่งในสิ่งที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การที่มีผู้บริหารมีสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง หลายองค์การจึงให้ความสำคัญในการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการส่วนมากจะทำความคู่กับการค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กร เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการค้นหาจะเป็นกลุ่มเดียวกัน คือ กลุ่มผู้บริหาร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นและสามารถเรียนรู้ในการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารผู้เขียน ขอเสนอตัวอย่างของการค้นหาสมรรถนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังนี้

➤ การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร....

ตัวอย่างที่ 1 : การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, 2555)

...แนวทางการค้นหาสมรรถนะ...

การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา โดยขั้นตอนในการดำเนินการมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 ค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 3 การกลั่นกรองสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดคำจำกัดความ ระดับสมรรถนะและตัวบ่งชี้พฤติกรรม

สมรรถนะสำหรับผู้บริหารในแต่ละรายการ

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้แบบการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร และอนุมัติใช้สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

ผลการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ การกำหนดชื่อสมรรถนะ กำหนดคำจำกัดความของสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในแต่ละรายการ ซึ่งผลการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในครั้งนี้ได้สมรรถนะจำนวน 6 รายการ ดังนี้

1) การบริหารทักษะความเป็นผู้นำ

ชื่อ (Competency Name): การบริหารทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Management Skill)

คำจำกัดความ (Definition): การมีทักษะความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจและสร้างทีมงานได้ โดยมีความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นของทีมงาน นำเสนอความคิดเห็นที่สมาชิกในทีมให้การยอมรับ รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ทีมงานร่วมแสดงความคิดเห็นตลอดจนมีการติดตามประเมินผลการทำงานและแก้ไขความขัดแย้ง

2) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ชื่อ (Competency Name): วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Executive Strategic Vision)

คำจำกัดความ (Definition) : ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยสามารถวางแผนและปรับเปลี่ยนแผนงานติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ตลอดจนกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกในทีม นำเสนอแนวทางการทำงานเพื่อบรรลุและสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชื่อ (Competency Name) : การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Accomplished Change Management)

คำจำกัดความ (Definition) : ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไป

4) การบริหารความคิดสร้างสรรค์

ชื่อ (Competency Name): การบริหารความคิดสร้างสรรค์ (Dynamic Creativity Management)

คำจำกัดความ (Definition): ความสามารถในการสร้างกระบวนการทางความคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ



5) ทักษะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

ชื่อ (Competency Name): ทักษะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Effective Staff Development)

คำจำกัดความ (Definition): การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดรูปแบบหรือแนวทางหรือระบบงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การบริหารความเสี่ยง

ชื่อ (Competency Name): การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

คำจำกัดความ (Definition): ความสามารถในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดนโยบายแผนและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมความพร้อมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ตัวอย่างที่ 2 : สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสำนักนโยบายและแผนพลังงาน

1) ชื่อ (Competency Name): ความเป็นผู้นำ

คำจำกัดความ (Definition) : ความกล้าที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องกล้านำต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิด กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหา สามารถจูงใจและสร้างความยอมรับของ ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือระบบงานอันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือระบบงาน อันจะส่งผลให้องค์กรเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2) ชื่อ (Competency Name) : การทำงานเชิงรุก

คำจำกัดความ (Definition) : การคิดและลงมือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นโอกาสหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ใช่เป็นการวางแผนหรือการคิดว่าจะทำในอนาคตแต่เพียงอย่างเดียว

3) ชื่อ (Competency Name) : ทักษะในการให้คำปรึกษา

คำจำกัดความ (Definition) : สามารถสรุปประเด็นปัญหาได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ให้ความเห็นในการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ประเมินผลแนวทางที่ให้คำปรึกษาจนถึงสามารถกำหนดมาตรการในการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น

4) ชื่อ (Competency Name) : ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความ (Definition) : ความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการทำงาน ระบบงานในองค์กรให้ดีขึ้น และควบคุมความเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปอย่างมีระดับได้รับความยอมรับจากคนในองค์กร ตลอดจนติดตามประเมินผลสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

5) ชื่อ (Competency Name) : กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ความเข้าใจแนวคิด หลักการ กระบวนการและ วิธีปฏิบัติด้านการจัดทำแผนงาน แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การวิเคราะห์ทั้ง สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกการประมวลผลติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด

6) ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

คำจำกัดความ (Definition) : การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถตลอดจน คักยภาพของผู้ได้ บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดรูปแบบและแนวทางตลอด จนระบบงานที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ชื่อ (Competency Name) : การควบคุมดูแลงาน

คำจำกัดความ (Definition) : ทักษะการบริหารจัดการการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การใช้กระบวนการกำหนดเป้าหมาย การติดตามเร่งรัดงาน การร่วมกัน แก้ไขปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

8. ชื่อ (Competency Name) : ทักษะการนำเสนอ

คำจำกัดความ (Definition) : ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการนำเสนอ เพื่อช่วยให้การนำเสนองานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้ฟังได้มีความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อ ตลอดจนสร้างความประทับใจความเชื่อถือให้แก่ผู้ฟังจนให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อประเด็นที่นำเสนอ

จากที่ได้ยกตัวอย่างเกี่ยวกับการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร เพื่อที่จะให้ผู้ที่มีความสนใจในการที่จะค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร นำไปเป็นแนวทางในการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารในองค์การของตน โดยสมรรถนะสำหรับผู้บริหารมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นความสามารถของพนักงานในการบริหารจัดการ ซึ่งแปรผันตามกลยุทธ์ขององค์การ และหน่วยงานไม่หยุดนิ่ง โดยสนับสนุนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ยึดถือเป้าหมายขององค์การเป็นหลักและสามารถวัดผลได้ ในการดำเนินการค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร สามารถดำเนินการไปพร้อมกับการหาสมรรถนะหลักขององค์การได้ เพียงแต่ว่าในปีต่อๆ ไปให้ทบทวนเฉพาะสมรรถนะสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ส่วน สมรรถนะหลักขององค์กร ไม่ควรเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง



3.3 การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หรือบางตำราจะเรียกว่า สมรรถนะตามงาน (Job competency) เป็นสมรรถนะ ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากร มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะตามตำแหน่งงาน หมายถึง ความสามารถตามตำแหน่งงานโดยกำหนดขึ้นจากขอบเขตงานที่คาดหวังจากงานในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ในองค์การซึ่งตำแหน่งงานที่ต่างกันความสามารถตามลักษณะงานในองค์การ หรือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) จะแตกต่างกัน เช่น ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่จัดซื้อมีขอบเขตงานแตกต่างจากตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บัญชี ดังนั้น สมรรถนะตามตำแหน่งงานของ 2 ตำแหน่งงานย่อมแตกต่างกัน

ดังนั้นผู้ที่กำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้ดีที่สุดย่อมไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ แต่เป็นผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่ทำหน้าที่กำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) โดยมีจำนวนรายการสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 รายการ

สมรรถนะตามตำแหน่งงานเป็นสมรรถนะที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงานขององค์การควรทำความเข้าใจกับสิ่งเหล่านี้ก่อน

ก) ความหมายโดยทั่วไปของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน หมายถึง ความสามารถตามตำแหน่งงานโดยกำหนดขึ้นจากขอบเขตงานที่คาดหวังจากงานในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ในองค์การซึ่งตำแหน่งงานที่ต่างกันความสามารถตามลักษณะงานในองค์การ หรือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน จะแตกต่างกัน โดยถูกกำหนดขึ้นตามความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานขายจะมีความสามารถในงานที่แตกต่างจากบัญชี หรืองานการตลาด

2) ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงานนั้นจะประกอบด้วย

4 กลุ่มหลัก คือ

- (1) บุคลากร ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- (2) หัวหน้างาน ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะงานของตนเองและของลูกน้องในทีม
- (3) หน่วยงานบุคคล ทำหน้าที่ในการประสานงานและเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ
- (4) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการติดตามและพิจารณาอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) จำนวนรายการของ ของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

การกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ไม่จำกัดจำนวนเหมือนสมรรถนะหลักขององค์กร หรือสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร โดยสมรรถนะตามตำแหน่งงานจะมีกี่ตัวก็ได้ แต่ขอให้วิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะในงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเอกสารคำบรรยายลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยทั่วไปจะกำหนดไม่เกิน 10 รายการ

4) วิธีการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน จะต้องถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตงานหรือลักษณะงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงาน กล่าวคือก่อนที่จะวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน จะต้องมีการจัดทำใบเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้นก่อน โดยให้วิเคราะห์ว่างานแต่ละงานที่รับผิดชอบจะต้องมีหน้าที่ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง และ อะไรคือ ความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes : A) ของตำแหน่งงานนั้น หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า KSA ซึ่งหน่วยงานฝ่ายบุคคลขององค์กรควรจะต้องเตรียมรายการสมรรถนะไว้ล่วงหน้า โดยแบ่งกลุ่ม รายการสมรรถนะตาม KSA ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 3-11 ตัวอย่างสมรรถนะตาม KSA และนิยาม

สมรรถนะ	นิยาม
• ความรู้ (Knowledge) ความรู้ในสายวิชาชีพต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ด้านบัญชี การเงิน ด้านงานบุคคล	มีความรู้และความเข้าใจระบบหรือขั้นตอนการทำงานรวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้
• ทักษะ (Skills) ด้านการจัดการ (Management Skills) 1) ความเป็นผู้นำ	กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้
2) ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์ตามสถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงานและกลวิธีในการทำงานไวล่วงหน้าเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
ด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) 1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการพิมพ์งานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสามารถพิมพ์งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว
2) ทักษะและความรวดเร็วในการพิมพ์	ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ
• คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) 1) ความน่าเชื่อถือ	การแสดงออกที่น่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจทั้งการรายงานข่าวสารและการประกอบธุรกิจ
2) ความซื่อสัตย์	ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ

เมื่อกำหนดรายการสมรรถนะ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือการกำหนดสมรรถนะ จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาเลือกสมรรถนะของ ตำแหน่งงานจากรายการสมรรถนะ ที่ได้จัดทำขึ้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

รายละเอียดกิจกรรมหลัก	สมรรถนะในตำแหน่งงาน
ด้านเอกสาร 1) พิมพ์จดหมาย และเอกสาร ต่าง ๆ 2) ตรวจสอบและนำเสนอแฟ้ม เอกสาร 3) จัดส่งจดหมายและเอกสารให้กับ หน่วยงานภายในและภายนอก 4) จัดเก็บจดหมาย และเอกสาร ต่าง ๆ เข้าแฟ้มแยกตาม หมวดหมู่	1) ความรู้ในการจัดเก็บเอกสาร เป็น สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge : K) 2) การรวบรวมและจัดทำเอกสาร เป็น สมรรถนะด้านทักษะ (Skills : S) 3) ความละเอียดรอบคอบ เป็นสมรรถนะ ด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attributes : A)

5. วิเคราะห์หาตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ขั้นตอนถัดไปก็คือ การวิเคราะห์หาตัวบ่งชี้พฤติกรรม แยกตามระดับสมรรถนะ รวมถึงการสื่อสารเพื่อนำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ที่กำหนดขึ้นไปใช้ต่อไป

➤ การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ไม่สามารถจะใช้วิธีการค้นหาสมรรถนะเหมือนสมรรถนะหลักขององค์การ และสมรรถนะสำหรับผู้บริหารได้ เนื่องจากต้องเป็นสมรรถนะที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ดังนั้นการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงานจะต้องเริ่มต้น ดังนี้

- 1) สรุปรวข้อมูลเกี่ยวกับงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานที่ทำ โดยการวิเคราะห์งาน
- 2) วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว

- 3) วิเคราะห์หาสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงานนั้น
- 4) กำหนดชื่อสมรรถนะ กำหนดคำจำกัดความ กำหนดระดับความสามารถ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน
- 5) ประเมินผลความเหมาะสมของ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน กับตำแหน่งงานดังกล่าว
- 6) นำสมรรถนะตามตำแหน่งงานไปใช้งาน

รายละเอียดของการดำเนินงาน

1) สํารวจข้อมูลเกี่ยวกับงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานที่ทำ

โดยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นวิธีการหนึ่งในการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อหารายละเอียดของลักษณะงานที่ทำ เพื่อรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับหน้าที่ (Duty) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของแต่ละตำแหน่งงานที่รวมเรียกว่า คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) โดยอาจจะใช้แบบสอบถาม หรือผู้เชี่ยวชาญ ในการจัดทำหรือใช้วิธีการพูดคุยสัมภาษณ์กับบุคลากรแต่ละตำแหน่งโดยตรง ซึ่งแน่นอนที่สุดบุคลากรบางคนอาจจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่างานใดเป็นงานหลักหรืองานที่ทำประจำ งานใดเป็นงานที่ทำเป็นครั้งคราว หลังจากนั้น ต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของลักษณะงานที่ทำงานที่มีความสำคัญซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานหรือเป็นงานตามที่กฎหมายกำหนดไว้ จะถือว่าเป็นงานที่ต้องมีสมรรถนะมาสนับสนุน ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานประจำหรือเป็นงานที่ทำเป็นครั้งคราวก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น ช่างซ่อมบำรุงบางท่านจะรับผิดชอบเฉพาะงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรอย่างเดียว แต่ช่างซ่อมบำรุงบางท่านจะต้องรับผิดชอบเพิ่มในเรื่องการดูแลรักษาระบบหม้อไอน้ำ ซึ่งมีกฎหมายควบคุมอยู่ ดังนั้นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ของช่างซ่อมบำรุงทั้งสองคน จะแตกต่างกัน เป็นต้น

2) วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่ง

หลังจากที่ทราบขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตามตำแหน่งแล้ว ให้ประเมินว่าในแต่ละตำแหน่งมีตัวชี้วัดผลงานอะไรบ้าง บางครั้ง อาจจะพบว่า ตัวชี้วัดผลงานบางรายการอยู่นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ยกตัวอย่างเช่น หน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์การ ตั้งตัวชี้วัดผลงาน ว่า "ปีนี้จะมี วัตถุ

ส่งคืนผู้ขายไม่เกิน 3% จากจำนวนชิ้นงานที่รับเข้าตรวจสอบ" แต่การส่งซื้อวัตถุดิบเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ หากตัวชี้วัดผลงานของหน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์กร เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3% คำถามคือ เป็นความรับผิดชอบของหน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์กรใช่หรือไม่ และหน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์กรจะแก้ไขอย่างไร สำหรับเรื่องดังกล่าว หน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์กร แก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยตนเองไม่ได้ เพราะ ตัวชี้วัดผลงาน ที่ตั้งไว้นั้นอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และต้องระวังอย่างยิ่ง ที่หน่วยควบคุมคุณภาพการผลิตขององค์กร อาจจะยอมปล่อยวัตถุดิบด้วยคุณภาพเข้ามาซึ่งจะเป็นปัญหาดอกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายนั้น

นอกจากนี้ อาจจะพบว่าบางตำแหน่งงานอาจจะไม่ได้กำหนด ตัวชี้วัดผลงานไว้เลย ซึ่งกรณีเช่นนี้ องค์กรจะต้องทบทวนการตั้งตัวชี้วัดผลงานใหม่อีกครั้ง ก่อนจะจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

3) วิเคราะห์หาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงาน

หลังจากที่ทราบเกณฑ์การบ่งชี้ผลงาน ของตำแหน่งงานแล้ว ต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามตัวชี้วัด นั้น บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านั้นเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน จากนั้นจึงนำสมรรถนะที่ได้นำมาจัดทำ เพื่อบ่งชี้รายละเอียดว่า ตำแหน่งใดควรมี สมรรถนะตามตำแหน่งงานอะไรบ้าง ซึ่งสามารถแยกแยะออกมาเป็นของแต่ละระดับและแต่ละฝ่าย

สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร จะมี สมรรถนะตามตำแหน่งงานที่มีเพิ่มจาก สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร ตัวสมรรถนะ ใดที่มีอยู่ในสมรรถนะสำหรับผู้บริหารอยู่แล้วก็ไม่จำเป็นต้องนำมาใส่ไว้ใน สมรรถนะตามตำแหน่งงาน อีก บางองค์กรอาจจะรวม สมรรถนะสำหรับผู้บริหารและ สมรรถนะตามตำแหน่งงานเข้าด้วยกันเป็น สมรรถนะงานก็ได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้บางตำแหน่งจะมีหัวข้อของ สมรรถนะตามตำแหน่งงานเดียวกัน แต่จุดมุ่งหมาย หรือความคาดหวังต่างกัน เช่น บุคลากรบุคคลและบุคลากรจัดซื้อควรมีทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เหมือนกัน แต่สำหรับบุคลากรจัดซื้อต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นหาแหล่งวัตถุดิบในอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมการออกเอกสารใบสั่งซื้อเป็นหลัก แต่บุคลากรบุคคลต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในส่วนที่เป็นโปรแกรม

Microsoft Office เพื่อจัดเตรียมข้อมูลและนำเสนอรายงานเป็นหลักและเช่นเดียวกันผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพียงแค่เปิดอ่านและแก้ไขข้อมูลได้บ้าง รวมทั้งทำความเข้าใจอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการในสมรรถนะตามตำแหน่งงานของตำแหน่งแตกต่างกัน แต่เมื่อฝ่ายฝึกอบรมจะจัดทำหลักสูตรเพื่อเพิ่มศักยภาพตามสมรรถนะ ดังกล่าวมักจะใช้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมรวมให้มีเนื้อหาครอบคลุมสำหรับทุกตำแหน่งงานทั้งหมด ข้อดี คือ จัดโปรแกรมการฝึกอบรมง่ายได้คนเยอะ ข้อเสีย คือ เนื้อหาอาจจะมีมากเกินไป ทำให้เสียเวลาและบางตำแหน่งได้รับความรู้ แต่ไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อไม่ได้ใช้งานเวลาผ่านไปก็ทำให้ลืมได้ บางตำแหน่งได้ความรู้น้อยกว่าที่ต้องการก็ต้องเสียเงินจ่ายค่าฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ขอเสนอให้ดำเนินการแบบกลางๆ คือ แบ่งเนื้อหาหลักสูตรเป็นกลุ่มๆ เช่น หลักสูตรการใช้โปรแกรม Microsoft Office เบื้องต้น, หลักสูตรการใช้ Microsoft Excel ขั้นสูง, หลักสูตรเทคนิคการใช้ E-Document ฯลฯ แล้วให้ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรใดให้เข้ากลุ่มหลักสูตรนั้น แต่หากพบว่าตำแหน่งงานใดต้องการหลักสูตรเป็นการเฉพาะ อาจจะส่งไปอบรมภายนอก หรือจัดการอบรมเป็นการเฉพาะขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายใดจะมากกว่ากัน

4) กำหนดค่าจำกัดความ กำหนดระดับสมรรถนะ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

จากรายการสมรรถนะที่ค้นมาได้ของแต่ละตำแหน่ง ให้นำมาจำกัดค่าจำกัดความ กำหนดระดับสมรรถนะ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม คำถามคือว่า ใครควรจะเป็นผู้กำหนดค่าจำกัดความ กำหนดระดับสมรรถนะ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม ในกรณีเช่นนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ควรจะให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะอย่างน้อยท่านย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลงานของฝ่ายอยู่แล้วและเป็นเหตุผลหนึ่งที่ท่านจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

5) ประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

จากการกำหนดคำจำกัดความ กำหนดระดับความสามารถ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม ของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ในแต่ละระดับจะต้องนำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ที่ได้มาทดสอบว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ โดยพิจารณาจากรายการสมรรถนะ รวมถึงผลจากการกำหนดคำจำกัดความ กำหนดระดับความสามารถ และกำหนดตัวบ่งชี้พฤติกรรม ตำแหน่งงานใดควรมี สมรรถนะตามตำแหน่งงานอะไรบ้าง และมีระดับความสามารถระดับใดที่เพียงพอ หรือเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จากนั้น ให้ตรวจสอบดูว่าบุคลากรตำแหน่งใดยังไม่มี สมรรถนะตามตำแหน่งงานและเรื่องอะไร เมื่อจัดการฝึกอบรมสมรรถนะเรื่องนั้นไปแล้วจะส่งผลให้มีผลงานดีขึ้น หรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถดีขึ้นหรือไม่ ถ้าใช่แสดงว่าเป็นสมรรถนะ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น แต่ถ้าไม่ใช่ให้พิจารณาทบทวนใหม่อีกครั้ง

6) การนำสมรรถนะตามตำแหน่งงานไปใช้งานและติดตามผล

เมื่อนำสมรรถนะตามตำแหน่งงานไปใช้งานแล้ว ควรให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือคณะทำงาน ติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

สรุป: การค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1) ควรมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ก่อน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งนั้นๆ นอกจากนี้การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานยังมีส่วนช่วยสร้างความชัดเจนและความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2) ใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นพื้นฐาน และแนวทางในการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงานผู้ดำเนินการอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน หรือการจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนด สมรรถนะตามตำแหน่งงานร่วมกัน

3) ไม่สามารถจำกัดจำนวนสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่งานที่รับผิดชอบ

4) ควรจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ และความเข้าใจให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ที่กำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการค้นหาสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ผู้เขียนของเสนอการค้นหาสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของบุคลากรตำแหน่งอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ รายละเอียดมีดังนี้





ศูนย์ประสานและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตัวอย่างที่ 1 :

การค้นหาสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (บัวขาว สุขคำ, 2557)

โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำสมรรถนะ

การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำสมรรถนะสำหรับอาจารย์ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการค้นหาข้อมูลจากเอกสาร เพื่อหาข้อมูลที่จะนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะสำหรับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งมีการดำเนินการโดย วิเคราะห์ข้อมูลจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ศักยภาพของบุคลากรสายอาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เปิดการศึกษาในปัจจุบัน ศึกษาความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกัน หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงเป็นข้อๆ เพื่อเป็นข้อมูลเพื่อฐานประกอบการจัดทำสมรรถนะสำหรับอาจารย์ และเป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 : การระดมความคิดเห็นของอาจารย์เพื่อกำหนดสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นตอนที่ 1 หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร นำข้อความเหล่านั้นมาจัดทำเป็นเอกสารเพื่อใช้ในการประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยได้เชิญอาจารย์ในแต่ละคณะ และภาควิชาเพื่อมาอบรมเชิงปฏิบัติการในการกำหนดสมรรถนะสำหรับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในขั้นตอนนี้มีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ผู้วิจัยเชิญเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ อาจารย์ของมหาวิทยาลัยในแต่ละภาควิชาในแต่ละคณะที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย

- (1) พันธกิจด้านการสอน
- (2) พันธกิจด้านการวิจัย
- (3) พันธกิจด้านบริการวิชาการ
- (4) พันธกิจด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มอาจารย์จากพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยเชิญมาร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการพันธกิจละ 2 คน ทั้งอาจารย์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในกรุงเทพมหานคร วิทยาเขตปทุมธานีและวิทยาเขตระยอง รวมทั้งหมด 88 คน

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ในการดำเนินการผู้วิจัยได้เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะและความเชื่อมโยงกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านที่อาจารย์ทุกคนควรมี โดยในการดำเนินการหลังจากมีการให้ความรู้ ความเข้าใจให้กับอาจารย์ที่เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการได้มีการลงมือปฏิบัติเพื่อค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัยฯ ในขั้นตอนนี้มีการรวบรวมสมรรถนะที่อาจารย์ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการได้เสนอแนะไว้เพื่อดำเนินการต่อในขั้นตอนต่อไป



ขั้นตอนที่ 3 : การกลั่นกรอง วิเคราะห์เลือกข้อความที่มีความเหมาะสมเพื่อกำหนดสมรรถนะ

ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ทั้งหมดในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์ตามพันธกิจ 4 ด้านที่ได้มีการค้นหาไว้เบื้องต้นในขั้นตอนที่ 2 โดยมีการสร้างแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้อาจารย์ได้พิจารณาข้อความที่ได้มีการกำหนดเป็นสมรรถนะสำหรับอาจารย์ตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน โดยกำหนดตามระดับค่าคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญน้อยที่สุด หรือไม่สำคัญ
2	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญน้อย
3	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญปานกลาง
4	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญมาก
5	ท่านเห็นว่าเนื้อหาข้อความนั้นมีความสำคัญมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 : การให้คำจำกัดความ กำหนดระดับสมรรถนะและร่างตัวบ่งชี้พฤติกรรมในแต่ละระดับ

นำข้อความที่คัดเลือกได้จากขั้นตอนที่ 3 มากำหนดนิยามเพื่อการปฏิบัติ ตลอดจนการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของในแต่ละระดับของพฤติกรรมที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดระดับค่าคะแนนที่คาดหวังของบุคลากรในแต่ละระดับ เช่น ความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ชื่อ (Competency Name) : ความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Attempt to Knowledge)

คำจำกัดความ (Definition) : การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะการทำงานของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม

ตารางที่ 3-12 ระดับสมรรถนะและตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับ สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	มุ่งมั่นเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
2	
3	
4	
5	

ขั้นตอนที่ 5 : ทบทวน คำนิยามของสมรรถนะในแต่ละด้านตลอดจนตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะในแต่ละด้าน

ในขั้นตอนนี้หลังจากที่ได้มีการกำหนดนิยาม คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในแต่ละสมรรถนะและได้มีการดำเนินการเพื่อเป็นการทบทวนขอความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับคำนิยามและตัวบ่งชี้พฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละด้านว่ามีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพการจริงหรือนำไปสู่การวัดประเมินได้หรือไม่ หรือมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขในประเด็นใด

ขั้นตอนที่ 6 : การปรับปรุงแก้ไขและอนุมัติใช้สมรรถนะสำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการเสนอแนะของอาจารย์ เพื่อให้คำนิยามของสมรรถนะในแต่ละรายการและตัวบ่งชี้พฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะมีความสมบูรณ์ และนำเสนอมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อขออนุมัติใช้ต่อไป





ศูนย์บรรณสารการเรียนรู้ สถาบันจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลการค้นหาสมรรถนะสำหรับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จากการส่งรายการสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะย่อยของแต่ละด้านและตัวตัวบ่งชี้พฤติกรรม ให้กับอาจารย์พิจารณาซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ผลปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 170 ฉบับ สามารถนำมาสรุปผลเป็นสมรรถนะสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสอน

คำนิยาม คือ ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจด้านการสอน การถ่ายทอดความรู้ การจัดทำเอกสารการสอน การใช้ภาษาและการใช้สื่อ

1.1 ชื่อสมรรถนะ: การจัดการเรียนการสอน

คำจำกัดความ : มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบ วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับผู้เรียน มีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการวิจัยในชั้นเรียนบูรณาการงานวิจัยหรือบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3-13 ระดับสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2	จัดทำเอกสารประกอบการสอนหรือสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม ซึ่งแสดงให้เห็นการกระทำดังต่อไปนี้ 2.1 มีการจัดทำเอกสารประกอบการสอนอย่างเป็นระบบและทันสมัย 2.2 มีการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา 2.3 มีความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน เช่น เข้าสอนตรงเวลา มีการสอนตามเนื้อหาตรงกับรายละเอียดของหลักสูตร 2.4 มีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้เรียนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีการกระทำหรือมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่บ่งชี้ว่าได้มีการปรับปรุงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้หรือพัฒนารูปแบบการเรียน-การสอนให้ดีขึ้น ได้แก่ 3.1 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการเรียนการสอน (E-Learning, Blog, Facebook ฯลฯ) 3.2 มีการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน 3.3 มีการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน 3.4 มีการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

ตารางที่ 3-13 ระดับสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน และตัวบ่งชี้พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีการแสดงถึงควมมีทักษะในการสอนเป็นอย่างดี 4.1 ประยุกต์ใช้หรือบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น E-Learning, Blog, Face-book, E-book เป็นต้น 4.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมและให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีระบบ 4.3 เอาใจใส่ผู้เรียน ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้ทางปัญญา คุณธรรมและทักษะชีวิต 4.4 มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน
5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และมีการประมวลความรู้จากงานวิจัยสู่ชั้นเรียน ได้แก่ 5.1 บูรณาการงานวิจัยหรือบริการวิชาการกับการเรียนการสอน 5.2 สังเคราะห์และพัฒนากการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 5.3 มีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น 5.4 การวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หรือ 5.5 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาประเมิน และปรับปรุงหลักสูตรแก่หน่วยงานภายนอก

1.2 ชื่อสมรรถนะ: ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic Expertise)

คำจำกัดความ หมายถึง ความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาของตนแสดงความสนใจใฝ่รู้สั่งสมพัฒนาความรู้ทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในฐานะผู้สอนปรับปรุงและประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรม

ตารางที่ 3-14 ระดับสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ไม่แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2	กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ และมีพฤติกรรมดังนี้ 2.1 กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ในสาขาวิชาชีพของตน 2.2 พัฒนางองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาวิชาการที่รับผิดชอบหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง 2.3 แสดงความรู้ด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยเตรียมเอกสารการสอนและสื่อการสอน 2.4 ดำเนินการสอนโดยคำนึงถึงความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
3	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 2 และ 3.1 มีความรู้เท่าทันองค์ความรู้ใหม่ๆในด้านวิชาการที่ตนรับผิดชอบ 3.2 เข้าใจผลกระทบด้านความรู้ใหม่และแนวโน้มทางวิชาการและวิชาชีพที่อาจกระทบการปฏิบัติงานของตน 3.3 มีการนำเสนอและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีสู่สาธารณชนหรือผู้เรียน เช่น ผ่านทาง Blog, Facebook , E-book, Line เป็นต้น 3.4 เป็นที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษา เพื่อน คณาจารย์ ทั้งในระดับคณะต่างคณะหรือชุมชนภายนอก

ตารางที่ 3-14 ระดับสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ และตัวบ่งชี้
พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
4	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 3 และ 4.1 มีความรู้ทางวิชาการในสาขาวิชาที่สอนและที่เกี่ยวข้อง 4.2 สามารถบูรณาการ ความรู้ไปปรับใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ พัฒนาอาชีพหรือพัฒนานวัตกรรมต่างๆ 4.3 พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนการผลิตและใช้สื่อ ประกอบการสอนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 4.4 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการเรียน การสอนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนหรือแก้ปัญหาใน การสอน
5	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 4 และแสดงความเป็น ผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ 5.1 ผลิตผลงานด้านวิชาการ เช่น บทความวิชาการ งานวิจัย ตำราเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5.2 ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 5.3 เผยแพร่ผลงานวิชาการ สู่ชุมชนวิชาการ สาธารณชนทั่วไป และภาคอุตสาหกรรม

2. สมรรถนะด้านการวิจัย

2.1 ชื่อสมรรถนะย่อย: การวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาการ (Research for Academic Development)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการศึกษาหาความรู้ใหม่และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการวิจัยสามารถทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนางานและเพื่อการบริการทางวิชาการตลอดจนการเผยแพร่ผลงานวิจัยด้วยวิธีการต่างๆ

ตารางที่ 3-15 ระดับสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาการ และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	1. ไม่แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2	แสดงความสนใจการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่องโดย 2.1 เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 2.2 ศึกษาผลการวิจัยใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับวิชาการในสาขาของตน 2.3 ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและนวัตกรรมทางการศึกษา
3	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 2 และทำการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการโดย 3.1 ทำการวิจัยโดยผ่านกระบวนการวิจัยที่เหมาะสม 3.2 ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ในทางวิชาการ 3.3 เป็นงานวิจัยที่มีประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่

ตารางที่ 3-15 ระดับสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิชาการ และตัวบ่งชี้
พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
4	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 3 และมีการเผยแพร่ผลการวิจัยโดย 4.1 เผยแพร่ผ่านการประชุมทางวิชาการในระดับชาติ 4.2 เผยแพร่ผ่านการประชุมวิชาการในระดับนานาชาติ 4.3 เผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในรูปแบบของเอกสาร บทความวิจัย หรือทางสื่อสารสนเทศ 4.4 นำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการวิจัยไป พัฒนางานหรือใช้ประโยชน์เพื่อบริการวิชาการสู่สังคมอย่างเป็นรูปธรรมหรือเพื่อขอผลงานทางวิชาการ พัฒนางานหรือใช้ประโยชน์เพื่อบริการวิชาการสู่สังคมอย่างเป็นรูปธรรมหรือเพื่อขอผลงานทางวิชาการ
5	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 4 และมีการเผยแพร่ลงในฐานข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ 5.1 เผยแพร่ในที่ประชุมระดับชาติหรือนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล ที่เป็นที่ยอมรับของ สกอ. สมศ. 5.2 เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติ ที่เป็นที่ยอมรับของ สกอ. สมศ. 5.3 เผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับของ สกอ. สมศ.

2.2 ชื่อสมรรถนะ: ความเป็นอาจารย์นักวิจัย

คำจำกัดความ : มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อผู้เรียนได้ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีจรรยาบรรณในการทำวิจัย

ตารางที่ 3-16 ระดับสมรรถนะด้านความเป็นอาจารย์นักวิจัย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ไม่แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2	มีความรู้ ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยและ 2.1 มีสื่อการสอน และสามารถถ่ายทอดวิชาโดยเชื่อมโยงเนื้อหาทางวิชาการเข้ากับการปฏิบัติงานจริง หรือ 2.2 นำผลงานวิจัยของผู้อื่นมาสอน ถ่ายทอดทางวิชาการ 2.3 เป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยของนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
3	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และ 3.1 เป็นนักวิจัยร่วมในโครงการวิจัยและสามารถปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณนักวิจัย 3.2 มีบทความวิจัยตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ หรือการประชุมวิชาการระดับชาติ 3.3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกอย่างเหมาะสม
4	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และ 4.1 สามารถบูรณาการการวิจัยเข้ากับการเรียนการสอนได้อย่างเป็นรูปธรรม 4.2 มีบทความวิจัยตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติหรือการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ

ตารางที่ 3-16 ระดับสมรรถนะด้านความเป็นอาจารย์นักวิจัย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
5	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และ 5.1 เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย 5.2 มีบทความวิจัยในวารสารระดับชาติ/นานาชาติที่มีอยู่ในฐานข้อมูลสากล

3.สมรรถนะด้านการบริการวิชาการสู่สังคม

การบริการทางวิชาการแก่สังคม หมายถึง การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ในรูปแบบต่างๆ ตามความถนัดและความเชี่ยวชาญ โดยอาจให้เปล่าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรืออาจคิดค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม โดยให้บริการทั้งหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน หน่วยงานอิสระ หน่วยงานสาธารณะ ชุมชนและสังคมโดยรวม รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ ให้คำปรึกษา ให้การอบรม จัดประชุมหรือรับเป็นวิทยากร ทำการวิจัยเพื่อตอบคำถามต่าง ๆ หรือเพื่อชี้แนะสังคม

ข้อสมรรถนะย่อย: การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริการวิชาการแก่สังคม

คำจำกัดความ: ความสามารถในการนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการไปเป็นวิทยากร การนำผลงานไปเผยแพร่ การแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่สังคม ในรูปของข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย การเข้าร่วมเสวนาเพื่อแสดงความคิดเห็น ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานกับองค์การภายนอก

ตารางที่ 3-17 ระดับสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริการวิชาการแก่สังคม
และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ไม่แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2	มีจิตสำนึกและนำองค์ความรู้ของตนบริการแก่สังคมและ 2.1 เข้าร่วมรับฟังการบรรยายหรือ ฝึกอบรมเกี่ยวกับ แนวทางการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 2.2 ติดตามทิศทาง/แผนการบริการทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย
3	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 2 และ 3.1 มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการของชุมชน/ ภาครัฐ/ภาคเอกชน/หน่วยวิชาชีพ 3.2 จัดทำโครงการ/แผนกิจกรรม ตลอดจนแนวทางการ ปฏิบัติ เพื่อบริการวิชาการแก่สังคมตามข้อ 2
4	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 3 และ 4.1 เสนอโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน/ภาคเอกชน/ภาครัฐ/ หน่วยงานวิชาชีพ 4.2 มีการดำเนินโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม เช่น เป็นวิทยากรฝึกอบรม/คำปรึกษา/ปรึกษา/การจัด ประสบการณ์ต่างๆ เป็นต้น 4.3 ประเมินประโยชน์หรือผลกระทบของการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม

ตารางที่ 3-17 ระดับสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริการวิชาการแก่สังคม
และตัวบ่งชี้พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
5	แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะในระดับที่ 4 และ 5.1 มีการบูรณาการงานบริการแก่สังคมกับงานวิจัย/การเรียนการสอน 5.2 นำผลการประเมินโครงการ การบริการวิชาการแก่สังคม ไปพัฒนาระบบและกลไกหรือกิจกรรมการให้บริการทางวิชาการ 5.3 มีการพัฒนาความรู้ที่ได้จากการให้บริการทางวิชาการ และถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และเผยแพร่สู่สาธารณชน



4.สมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

คำจำกัดความ: ความสามารถในการทำกิจกรรมด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การประสานเชื่อมโยง ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม สร้างสรรค์ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนการเป็นสมาชิกเครือข่าย ทางสังคม เป็นกรรมการทำงานเพื่อดำรงความเป็นสังคมไทย

ข้อสมรรถนะ: ส่งเสริม สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

คำจำกัดความ: ความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือการส่งเสริมและสนับสนุน ให้นักเรียน นักศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจและแสดงออกถึงขนบธรรมเนียมประเพณีของ ไทยที่สืบทอดกันมา ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกในลักษณะต่างๆ เช่น แต่งตัว การทักทายเคารพ การเข้าร่วมงานในโอกาสต่างๆ ตลอดจนมีการบูรณาการ แนวคิด หลักการ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนในรายวิชา

ตารางที่ 3-18 ระดับสมรรถนะด้านส่งเสริม สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และตัวบ่งชี้พฤติกรรม

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
1	ไม่แสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะนี้อย่างชัดเจน
2	เข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 2.1 มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถอธิบายถึง ลักษณะประเพณีและวัฒนธรรมในสังคมไทย 2.2 เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่คณะ/ภาควิชา จัดขึ้นหรือ 2.3 เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น 2.4 มีการอนุรักษ์ สืบสานและทำนุศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 3-18 ระดับสมรรถนะด้านส่งเสริม สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และตัวบ่งชี้พฤติกรรม (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้พฤติกรรม
3	แสดงสมรรถนะที่ 2 และ 3.1 เผยแพร่หรือมีส่วนช่วยเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของภาควิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย 3.2 มีการบูรณาการความรู้ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน
4	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และ 4.1 มีการประเมินผลของความสำเร็จของการบูรณาการในระดับที่ 3 4.2 เป็นผู้นำและดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และ 5.1 นำผลการประเมิน การบูรณาการในระดับที่ 4 ไปปรับปรุงการบูรณาการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน 5.2 เป็นผู้เผยแพร่วัฒนธรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวอย่างสมรรถนะของตำแหน่งงาน

◆ พนักงานขาย

ตารางที่ 3-19 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานขายและสมรรถนะ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)	สมรรถนะ (Competency)
1. อธิบายและชี้แจงรายละเอียดสินค้าให้กับลูกค้า	1.1 ความรู้ในผลิตภัณฑ์ 1.2 การนำเสนอ
2. พุดโน้มน้าวชักจูงให้ลูกค้าสนใจเพื่อเลือกซื้อสินค้า	2.1 การโน้มน้าวชักจูง 2.2 ทักษะในการนำเสนอ
3. หาวิธีการหรือโอกาสในการขายสินค้าแก่ลูกค้า	3.1 ทักษะในการขาย 3.2 ทักษะในการโน้มน้าวใจ
4. เข้าร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น	4.1 การสร้างเครือข่าย การติดตามงาน 4.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ประสานงานกับฝ่ายผลิตเพื่อจัดส่งสินค้า	5.1 การประสานงาน 5.2 ทักษะด้านการสื่อสาร
6. จัดทำเอกสารและรายงานสรุปการขาย	6.1 การจัดการเอกสาร/ข้อมูล 6.2 ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล



การบริหารคนในองค์กรด้วยสมรรถนะ

◆ พนักงานการตลาด

ตารางที่ 3-20 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานการตลาดและสมรรถนะ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)	สมรรถนะ (Competency)
1.รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะตลาดและความเคลื่อนไหวต่างๆ ของบริษัทคู่แข่ง	1.1 ความรู้ในสินค้า 1.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักการตลาด
2.วิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยตลาดและความต้องการของผู้บริโภค	2.1 การวิจัยตลาด 2.2 การวิเคราะห์ตัวเลขสถิติ
3.ร่วมกับผู้จัดการตลาดวางแผนคิดเกี่ยวกับการโฆษณาสินค้า	3.1 ความรู้ในสินค้า 3.2 ความเข้าใจธุรกิจ
4.ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท	4.1 การประสานงาน 4.2 ทักษะในการเจรจา
5.จัดทำเอกสารและรายงานการวิจัยตลาดและผู้บริหาร	5.1 การจัดการเอกสาร/ข้อมูล 5.2 ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล



◆ พนักงานงานผลิต

ตารางที่ 3-21 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานผลิตและสมรรถนะ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)	สมรรถนะ (Competency)
1. จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบต่างๆ ให้พร้อมก่อนการผลิตประจำวัน	1.1 การประสานงาน 1.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม
2. ควบคุมการเปิดปิดเครื่องจักรให้เป็นไปตามแผนการผลิตที่กำหนด	2.1 ความรู้ในขั้นตอนการผลิต 2.2 การมุ่งเน้นที่ความปลอดภัย
3. ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนอุณหภูมิในการผลิตให้เหมาะสม	3.1 ความรู้ในขั้นตอนการผลิต
4. ควบคุมและเติมส่วนผสมในสายการผลิต	4.1 ความรู้ในขั้นตอนการผลิต 4.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม
5. ทำความสะอาดบริเวณพื้นที่การผลิตให้สะอาดอยู่เสมอ	5.1 การบริหารคุณภาพโดยรวม



◆ พนักงานจัดซื้อ

ตารางที่ 3-22 คำบรรยายลักษณะงานของพนักงานจัดซื้อและสมรรถนะ

คำบรรยายลักษณะงาน (Job description)	สมรรถนะ (Competency)
1. สอบถามราคาสินค้าและวัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องการสั่งซื้อจากผู้จัดจำหน่าย (Supplier)	1.1 ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ 1.2 การประสานงาน
2. จัดทำตารางเปรียบเทียบราคาและเงื่อนไขอื่นๆของผู้จัดจำหน่าย (Supplier)	2.1 ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ 2.2 ทักษะเชิงวิเคราะห์
3. เปรียบเทียบราคาในเบื้องต้นกับผู้จัดจำหน่าย	3.1 ทักษะการเจรจาต่อรอง
4. ติดตามผลการสั่งซื้อและการส่งมอบสินค้าให้กับหน่วยงานต่างๆ	4.1 การประสานงาน
5. จัดทำฐานข้อมูลของผู้จัดจำหน่ายให้เป็นปัจจุบัน	5.1 การจัดการเอกสาร/ข้อมูล
6. จัดทำสัญญาสั่งซื้อสินค้าและวัสดุครุภัณฑ์และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	6.1 การจัดการเอกสาร/ข้อมูล

หมายเหตุ : สมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งที่สรุปในตารางนั้นเป็นเพียงตัวอย่างส่วนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะมี Competency เพิ่มขึ้นตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกัน

สรุป

การค้นหาสมรรถนะนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อจะได้นำสมรรถนะที่ค้นหาได้ มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะที่ค้นหาในครั้งนี้ ประกอบด้วย สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

สมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การทุกระดับจะมีเหมือนกันหมดแต่ต่างกันที่ระดับความสามารถในการวัดและตัวบ่งชี้พฤติกรรม โดยสมรรถนะหลักแปลงมาจากวิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์การ

สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะสำหรับบุคลากรตำแหน่งผู้บริหารในองค์การ โดยผู้บริหารในองค์การเดียวกันจะมีสมรรถนะหลักชุดเดียวกัน โดยสมรรถนะหลักใช้หลักการในการค้นหาเช่นเดียวกับสมรรถนะหลักขององค์การ

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Function Competency) ก็คือ ความสามารถตามตำแหน่งงานโดยเป็นการกำหนดขึ้นจากขอบเขตของงานที่คาดหวังซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละตำแหน่งงานกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไว้ว่าอย่างไร โดยตำแหน่งงานต่างกันสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Function Competency) จะแตกต่างกัน

หน่วยที่

4

การนำเสนอรรถนะที่ ค้นหาได้ไปประยุกต์ใช้

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมและศูนย์วิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

4

การนำเสนอแนะที่ ค้นหาได้ไปประยุกต์ใช้

การนำเสนอแนะที่ค้นหาได้ไปประยุกต์ใช้

สมรรถนะที่ค้นหาได้ต้องการสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การเพื่อช่วยสนับสนุน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การโดยสมรรถนะหลักจะช่วยให้การสร้างกรอบความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ โดยช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์การได้ชัดเจน และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้ ทั้งนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในด้านต่างๆ เช่น ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม ใช้ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งงาน ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้ในการบริหารผลตอบแทน เพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการนำเสนอแนะไปประยุกต์ใช้โดยเฉพาะการนำไปประยุกต์ใช้กับงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขอเสนอในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหาและการคัดเลือก
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การบริหารผลตอบแทน

4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ นับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากการประกอบกิจกรรมต่างๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ การนำแผนเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในกรณีที่องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพย่อมส่งผลให้แผนงานต่างๆ ประสบผลสำเร็จได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสามารถจัดทำแผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการฝึกอบรม ตลอดจนแผนงานของกิจกรรมอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์การสามารถจัดหาบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ ทั้งนี้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

Mondy&Noe (1996) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยจะพิจารณาถึงทักษะความสามารถในการจัดหากำลังคนเหล่านั้นได้ เมื่อองค์การมีความต้องการเกิดขึ้น

Rue & Byars (2000) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการในจำนวนที่พอเหมาะกับตำแหน่งงานและประเภทของงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การในเวลาที่เหมาะสม

Kleiman (2000) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและการกำหนดแผนต่างๆ ที่องค์การจะมีวิธีการอย่างไรในการประเมินอุปสงค์และอุปทานสำหรับทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่ช่วยองค์การในการระบุความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคตและวิธีการอย่างไรที่จะสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

Ivancevich (2010) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการวางแผนเพื่อคาดคะเนอุปทาน(Supply) และอุปสงค์ (Demand) ของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานของกำลังคนภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและมีคุณภาพอย่างเพียงพอและทันต่อความต้องการขององค์การ

จากคำนิยามของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะเห็นได้ว่าการวางแผน
การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ

ทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญก็คือเพื่อให้มีพนักงานในองค์กรที่มีคุณภาพทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตซึ่งคำว่าคนที่มีคุณภาพ โดยทั่วไปก็จะพิจารณาไปที่คนที่มีความรู้ มีทักษะ และสามารถปฏิบัติงานทำให้องค์การบรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ คำว่า คุณภาพก็จะไปเชื่อมโยงกับคำว่าสมรรถนะโดยนิยามของสมรรถนะ ก็คือขีดความสามารถ คักยภาพความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของ พนักงาน ที่องค์การคาดหวังหรือต้องการ เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ก็ต้องพิจารณาว่าในแต่ละตำแหน่งได้มีการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญอะไรไว้บ้างเพื่อที่จะ ทำให้งานในตำแหน่งนั้นบรรลุเป้าหมาย

...เพราะว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจและหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นกระบวนการที่มุ่งพยายามให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นการวางแผนเพื่อให้มีคนมาทำงานในตำแหน่งงาน และในการสรรหาคคนมาทำงานในตำแหน่งใดๆ ก็จะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของคนที่จะ มาทำงานในแต่ละตำแหน่งนั้นก่อน เพื่อให้การสรรหาคคนมาสมัครและคัดเลือกคนเข้ามา ทำงานที่มีความรู้ มีทักษะ ตรงกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยพิจารณาคนที่มีความเหมาะสม ซึ่งมีสมรรถนะสอดคล้องกับสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์การมีคนที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร เมื่อองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางใดก็ควรที่จะมีคนที่มีสมรรถนะสอดคล้องเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์การสามารถแข่งขันได้ การใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์การทราบว่าองค์กรมีคนที่มีสมรรถนะจำนวนเท่าใด หรือไม่มี สมรรถนะจำนวนเท่าใด มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และองค์กรยังได้ทราบอีกว่าต้องเตรียม คนที่มีสมรรถนะอย่างไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ผลจากการค้นหาสมรรถนะ และนำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ

ในการจูงใจและรักษานักงาน ซึ่งที่ผ่านมามีหลายองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในเรื่องของการจูงใจและรักษานักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพของพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์การ ซึ่งเทคนิคในการจูงใจและรักษานักงานที่นิยมนำมาใช้กันพิจารณาตามปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่มีใช้ตัวเงิน: ที่นิยมใช้กันมากคือ

(1) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการเลื่อนตำแหน่งงาน โอนย้ายและหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมีสมรรถนะ (Competency) พอที่จะเติบโตในสายอาชีพเดียวกันหรือต่างสายอาชีพได้หรือไม่

(2) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

3) การบริหารคนดีมีฝีมือ ด้วยการกำหนดว่า พนักงานคนไหนมีสมรรถนะเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน : เป็นรูปแบบของการปรับเงินเดือน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษ โดยเป็นการจ่ายค่าแรงตามทักษะ (Skill Based Pay) ซึ่งการจ่ายค่าแรงตามทักษะ หมายถึงระบบการจ่ายเงินซึ่งการเพิ่มค่าแรงนั้นเชื่อมโยงกับปริมาณงาน หรือคุณภาพของงานที่เป็นผลจากการใช้ทักษะของพนักงาน การเพิ่มค่าแรงดังกล่าวเป็นการเพิ่มเติม นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของค่าแรงทั่วไปที่พนักงานจะได้รับ การเพิ่มค่าแรงมักจะเชื่อมโยงกับทักษะ

3 ประเภท:

1) ทักษะแนวนอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายทักษะในแง่ของช่วงของงาน

2) ทักษะแนวตั้งซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะ ของระดับที่สูงขึ้น

3) ทักษะเชิงลึกซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะระดับสูงในสาขาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานเดียวกัน

โดยส่วนใหญ่การให้เงินเพิ่มพิเศษนั้นจะควบคู่ไปกับการให้เลื่อนตำแหน่งงานหรือการโอนย้ายหน่วยงาน ทั้งนี้เงินที่ปรับขึ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่างานหรือความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบ

การนำสมรรถนะมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้การใช้คนในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถที่เป็นอยู่ของพนักงานแต่ละคน จะเน้นไปที่เลือกใช้คนให้ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน และเวลา รวมถึงเหมาะสมกับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานด้วย ทั้งนี้แต่ละคนจะมีความสามารถที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไปวิธีการนี้จะเน้นไปที่สมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง ด้วยการดึงเอาจุดแข็งของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่หรือดึงสมรรถนะที่ซ่อนเร้นอยู่ของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4.2 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)

การสรรหาบุคคล เป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่องค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น ส่วนการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งบางครั้งก็เป็นการยากที่จะแยกงานสองหน้าที่นี้ออกจากกันอย่างชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าการคัดเลือกเป็นหน้าที่สำคัญซึ่งจะส่งผล กระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการคัดเลือกจะเป็นจุดตัดสินใจว่าบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานภายในองค์กรควรเป็นใครบุคคลที่ถูกเลือกเข้าสู่องค์กรจะเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากความสำเร็จเหล่านั้นจะขึ้นกับการเลือกบุคคลที่มีทักษะและคุณภาพที่เหมาะสมกับงานตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้

Bohlander, Snell & Sherman (2001) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการประยุกต์สนับสนุนให้มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพมากที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต

Decenzo and Robbin (2002) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งงานว่างกับบุคคลที่หางานมาพบกันที่สุดในที่สุด

Noe et al (2003) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง แนวปฏิบัติหรือกิจกรรมที่องค์การนำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและเพื่อดึงดูดผู้ที่มีโอกาสเป็นพรักงานในอนาคต

Stone (2006) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการของการค้นหาและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การ ให้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง

Botton and Gold (2007) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดให้ผู้สมัครงานในตำแหน่งงานที่ว่างลงในองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาเพื่อดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การให้มาสมัครงานกับองค์การอย่างทันเวลาด้วยจำนวนที่เพียงพอ

ในส่วนของการคัดเลือก นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Mody, Noe & Premeaux. (1999). ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งและสำหรับองค์การจากกลุ่มผู้สมัคร

Dowling & Welch (2004) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวัตถุประสงค์ในการประเมินและตัดสินใจเลือกคนเข้าทำงาน

Bohlander, Snell & Sherman (2001) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการตามตำแหน่งงานที่ว่าง

Ivancevich. (2010). ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินโดยองค์การ เพื่อเลือกบุคคลจากรายชื่อผู้สมัครหรือบุคคลที่เหมาะสมที่สุดตามมาตรฐานในการคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเลือกบุคคลจากกลุ่มผู้สมัคร เข้าทำงานในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดเฉพาะโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติใกล้เคียงเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

การสรรหาและการคัดเลือกนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะได้พนักงานเข้ามาทำงานในองค์การ การที่จะสรรหาใครหรือคัดเลือกใครเข้าในองค์การ องค์การก็ต้องรู้แล้วว่าคนที่จะเลือกมาต้องมีคุณลักษณะอย่างไร มีความรู้ ความสามารถในการเรื่องอะไร ทั้งนี้ในส่วนของคุณลักษณะ ความสามารถดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับองค์การกำหนดสมรรถนะหรือคุณลักษณะของผู้ที่จะมาทำงานนั้นประกอบด้วยอะไรบ้างดังนั้นจึงเห็นได้วาระหว่างสมรรถนะกับการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะ ของตำแหน่งงานไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงาน หรือตำแหน่งงานต่างๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีคุณสมบัติและความรู้ ความสามารถอย่างไร ระดับไหนจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการได้นำเสนอการสรรหาเชิงสมรรถนะโดย Wood and Payne (1998, p.57) กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรพบ คือ ไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพ และมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับทางองค์กรได้เนื่องจากประกาศรับสมัครงาน ไม่สามารถสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการให้กับผู้สมัครได้ชัดเจน ดังนั้น วิธีการสรรหาเชิงสมรรถนะถือเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์การสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการ ให้กับผู้สมัครงานได้มากขึ้น การกำหนดสมรรถนะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการลงในใบสมัครงาน เช่น สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ สามารถพิมพ์งานได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย สามารถขับรถยนต์และมีใบขับขี่ เป็นต้น

สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในงานสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้เช่นเดียวกับระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำสมรรถนะ มาใช้ในระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ได้แก่

1) ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตรงตามท้องถ้งการและหน่วยงานต้องการ

2) สามารถนำมาใช้กับเครื่องมือในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร ไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มการสมัครงาน การสัมภาษณ์ การทดสอบและการใช้ศูนย์ประเมิน

3) สามารถบ่งบอกได้ถึงลักษณะของผู้สมัคร ความชำนาญพิเศษ และคุณลักษณะภายในส่วนบุคคลของผู้สมัคร ซึ่งผู้สัมภาษณ์สามารถระบุได้ว่าผู้สมัครแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาปรับปรุงในขีดความสามารถใดบ้าง

4) ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การก็ได้

5) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสัมภาษณ์

6) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

7) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

8) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน



★ ขั้นตอนการคัดเลือกโดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ

ในการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมีนักวิชาการได้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปโดยรวมได้ดังนี้

1) จัดทำสมรรถนะต้นแบบ เพื่อกำหนดเป็นรายละเอียดของสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญเพื่อจะทำให้องค์กรทราบว่า ต้องคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติและสมรรถนะแบบใดบ้าง

2) เลือกเครื่องมือหรือพัฒนาเครื่องมือ สำหรับการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

(1) ใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยหลักการนี้เชื่อว่าพฤติกรรมที่ผ่านมามีในอดีตสามารถสะท้อนให้เห็นว่าหากเหตุการณ์เช่นเดียวกันนี้เกิดขึ้นในอนาคต ผู้สมัครจะแสดงพฤติกรรมเหมือนที่เคยแสดงออกในอดีตที่ผ่านมา กล่าวคือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมในอดีตของผู้สมัครตามสมรรถนะต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครว่ามีสมรรถนะตรงหรือใกล้เคียงตามคำอธิบายที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ คณะกรรมการสัมภาษณ์จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ที่บรรจุอยู่ในกรอบสมรรถนะเป็นอย่างดีจึงจะสามารถตั้งคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ดีต่างๆได้แก่ รายละเอียดสถานการณ์หรือกิจกรรมที่ผู้สมัครยกตัวอย่างให้เห็นถึงการแสดงสมรรถนะที่คณะกรรมการกำลังถามถึงพฤติกรรมหรือบทบาทของผู้สมัครในสถานการณ์นั้น ๆ และผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินการ

(2) การใช้ศูนย์ทดสอบ โดยให้ผู้เข้าทดสอบแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ กันเป็นการวัดสมรรถนะของผู้เข้าทดสอบ

(3) การใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัคร เช่น ประวัติที่ผ่านมา การศึกษา ครอบครัว ประสบการณ์ในงาน กิจกรรมเวลาว่าง

3) ทำการฝึกอบรมผู้ดำเนินการทดสอบ เพื่อเข้าใจกับวิธีทดสอบ

4) ทดสอบสมรรถนะของผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่ง

5) ทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นเพื่อการจ้างงาน

สรุปจากที่กล่าวมา การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล เป็นหน้าที่ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ และเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในกรณีที่ต้องการจ้างทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น ส่วนการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการสรรหา

โดยการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาเพื่อดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การให้มาสมัครงานกับองค์การอย่างทันเวลาด้วยจำนวนที่เพียงพอ ส่วนการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเลือกบุคคลจากกลุ่มผู้สมัคร เข้าทำงานในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดเฉพาะโดยใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติใกล้เคียงเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความครอบคลุมรายละเอียดของงานที่จะทำที่เขียนไว้ในเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน เพราะจะทำให้มีแนวทางในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกคนที่มี ความรู้ ทักษะ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ



4.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อองค์การได้ทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรในองค์การจากกระบวนการประเมินแล้ว ทำให้องค์การทราบได้ว่าบุคลากรนั้นมีผลการปฏิบัติงานในแง่ภูมิใด โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การก็เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยองค์การมีรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสอนงานโดยหัวหน้างาน การสอนงานโดยพี่เลี้ยง การประชุมสัมมนา เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

แต่เดิมในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ก็ดำเนินการฝึกอบรมโดยเน้นเพียงเรื่องความรู้ ทักษะ ปัจจุบันกลับมามีความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ โดยนำผลจากการประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม โดยการพัฒนาส่วนมากก็จะเน้นไปที่การพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เห็นประเด็นที่ต้องพัฒนามากที่สุดในปัจจุบันก็คือ การประเมินตามสมรรถนะโดยในแต่ละตำแหน่งงานก็จะมีการกำหนดสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้รู้ว่า มีใครบ้างที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาซึ่งการพัฒนาส่วนมากก็ยังใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นหลัก จึงเป็นที่มาของรูปแบบการฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะ ซึ่งในการฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้น จำเป็นต้องมีการเตรียมการดังนี้

- 1) ขุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจัดการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งก็มาจากการประเมินหรือสิ่งที่ต้องการต้องการให้พนักงานมีสมรรถนะในด้านนั้น
- 2) กระบวนการในการหาข้อมูล ว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะ ตลอดจน รูปแบบการประเมิน หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน

3) แนวทางในการพัฒนาความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับว่า พนักงานบกพร่องสมรรถนะในด้านใด ตลอดจนการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ

4) การติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนา เพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางอาชีพ(Career Path)ของพนักงานต่อไป

2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้างและช่องว่างระหว่างระดับความสามารถของสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับระดับความสามารถของสมรรถนะที่เขาจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

4) ใช้ในการวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะ นั้น จะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างของสมรรถนะซึ่งเป็นผลจากการเปรียบเทียบค่าคะแนนระหว่างค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินกับค่าคะแนนที่คาดหวัง เพื่อหาจุดแข็งก็คือผลคะแนนที่ได้จากการประเมิน

มากกว่าคะแนนที่คาดหวัง และจุดอ่อนของพนักงานก็คือค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินน้อยกว่าค่าคะแนนที่คาดหวัง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม หรือวิธีการในการพัฒนาพนักงานในรูปแบบอื่นๆ

โดยผลของการประเมินหาช่องว่าง (Gap) ซึ่งเป็นการประเมินจากค่าคะแนนที่ได้ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานโดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินกับค่าคะแนนที่คาดหวังของพนักงาน จะทำให้หน่วยงานบุคคลขององค์กรสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอาจไม่จำเป็นต้องจัดอบรมให้ครบทุกระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง แต่สามารถรวมกลุ่มระดับสมรรถนะเป็น 2 ระดับ ได้แก่ หลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังตัวอย่างของการจัดหลักสูตรการสื่อสารข้อความต่อไปนี้



ตารางที่ 4-1 การจัดฝึกอบรม จำแนกตามระดับสมรรถนะ ระดับตำแหน่งงาน และหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการสื่อสารข้อความ

ระดับ สมรรถนะ	ระดับ ตำแหน่งงาน	หลักสูตรอบรม เรื่องการสื่อสารข้อความ
1	พนักงาน และพนักงาน อาวุโส	หลักสูตรสำหรับ พนักงานถึงผู้ช่วย ผู้จัดการ เน้นให้วิทยากรพัฒนา พฤติกรรมในระดับที่ 1 และ 2
2	หัวหน้างาน และผู้ช่วย ผู้จัดการ	
3	ผู้จัดการ และผู้จัดการ อาวุโส	หลักสูตรสำหรับ ผู้จัดการขึ้นไป เน้นให้ วิทยากรพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่ 3 และ 4
4	ผู้อำนวยการขึ้นไป	

ทั้งนี้ผลการประเมินสมรรถนะยังมีประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยนำผลที่ได้จากการประเมินหรือช่องว่างที่เกิดจากการประเมิน นำมาสู่การพัฒนาพนักงานซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากพนักงานขาดสมรรถนะโดยแนวทางที่นิยมนำมาใช้เพื่อการพัฒนาอีกแนวทางก็คือ การโค้ช (Coaching)

การโค้ชซึ่งดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เนื่องจากบทบาทหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็อย่างที่สำคัญก็คือ การโค้ชพนักงาน หรือทีมงาน ซึ่งการโค้ชถือว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบหนึ่งที่สำคัญที่เรียกว่า Learn by Exchange หรือ Learn by Others นั่นก็คือ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นๆ ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นซึ่งกันและกันการโค้ชจึงเป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาทั้งทีมงานและพัฒนาตนเองที่ถูกนำมาใช้และองค์การต่างๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในรูปแบบนี้ที่นอกเหนือจากการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมในห้องเรียนเท่านั้น การโค้ชเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นประสิทธิภาพการเรียนรู้ประมาณร้อยละ 20 และเพื่อให้ผลจากการโค้ชถูกนำไปใช้ได้จึงต้องนำคำตอบที่ได้

ไปปฏิบัติจริงเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้อยู่ที่ร้อยละ 70 และหากนำคำตอบที่ได้รับจากการโค้ชไปแล้วเกิดติดขัดปัญหาอะไรก็สามารถศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมอีกได้ด้วยตนเองหรือแม้กระทั่งขอรับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ซึ่งการเรียนรู้ให้เกิดผลสำเร็จขึ้นจริงนั้นจึงต้องทำอย่างครบวงจรตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model (Lombardo,1996)

อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าการโค้ชถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่ดี ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบครบวงจร และการโค้ชสมัยใหม่จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเกิดการพัฒนาความสามารถของตนเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องได้รับการเรียนรู้แนวคิดและหลักการของการโค้ชสมัยใหม่ที่เน้นการพูดคุยเพื่อให้บุคคลที่ต้องการโค้ชหรือเรียกว่าโค้ชชี่ เกิดการค้นหาคำตอบได้ด้วยตนเอง เมื่อลูกน้องหรือทีมงานพบเจอกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือเจอสถานการณ์ที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทที่จะช่วยเหลือทีมงานให้ผ่านพ้นปัญหา/อุปสรรคนั้นๆ การโค้ชจึงเป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ทีมงานดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะศักยภาพทางความคิดหรือศักยภาพทางสมอง โดยหัวหน้างานที่มีบทบาทของนักโค้ชจะต้องมีความเชื่อว่าพนักงานทุกคนมีศักยภาพทางความคิด เพียงแต่ว่าพวกเขาจะคิดหรือไม่คิดก็เท่านั้น

การโค้ชที่องค์การหลายแห่งนิยมใช้กันจึงไม่ใช่เพียงแค่การบอกให้พนักงานทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่เป็นการเน้นให้พนักงานเกิดการค้นหาคำตอบต่างๆ ด้วยตัวเขาเอง ผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชจะต้องรู้จักใช้คำถามเพื่อทำให้ผู้รับการโค้ชเกิดความรู้สึกลสบายใจ และพร้อมที่จะปลดปล่อยความคิดของผู้รับการโค้ชออกมา ซึ่งหมายถึงคำตอบที่จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ดังนั้นคำถามที่มีคุณค่าจึงเป็นคำถามที่เน้นปลายเปิดมากกว่าการตั้งคำถามปลายปิด

ตัวอย่างของคำถามปลายเปิด เช่น

- คุณต้องการให้ใครช่วยในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงนี้และให้ช่วยเรื่องอะไร
- มีอะไรที่จะทำให้คุณรู้สึกดีขึ้นบ้างกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้
- คุณคิดอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- เราจะมีวิธีการอย่างไรในการนำเสนองานต่อหน้าผู้บริหารระดับสูงให้ประสบความสำเร็จ

สำเร็จ

➢ อะไรเป็นปัจจัยให้เราสามารถก้าวข้ามผ่านปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ได้ เรามีทางออกอย่างไรในการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างละเอียดรอบคอบ

ตัวอย่างคำถามปลายปิด

- คุณคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะทีมงานใช้ไหม
- จากผลงานของคุณ คุณคิดว่าสมควรได้รับคำขอบคุณมากกว่าเพื่อนๆ ในหน่วยงานใช้ไหม
- คุณคิดว่าทางเลือกที่นำเสนอไปเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วใช้ไหม

ซึ่งการโค้ชที่มีประสิทธิภาพก็เป็นผลมาจากการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหรือขององค์การที่ชัดเจน มีการติดตามผลโดยการประเมินการดำเนินงานตามสมรรถนะนั้น ทำให้รู้ว่าพนักงานในองค์การขาดอะไรต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติม ซึ่งแนวทางในการพัฒนามีหลายแนวทางแต่ที่นำเสนออีกแนวทางก็คือ การโค้ช ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้เลยโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานนั้นๆ ที่อยู่ในองค์การ และยังเป็นอีกบทบาทหนึ่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมประกอบกันเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยส่วนรวม องค์กรจึงต้องการข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการประเมินว่าบุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาก่อนว่าในตำแหน่งงานนั้นองค์กรได้กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานไว้ว่าอย่างไร และองค์กรคาดหวังอะไรจากตำแหน่งงาน หรือพฤติกรรมบ่งชี้ของตำแหน่งงานนั้นคืออะไร เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกับ

ซึ่งในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Ivancevich (2010) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการกำหนดขอบเขตการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน

Amstrong (2012) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการเชิงระบบเพื่อการปรับปรุงผลงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาขั้นต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับกลุ่มและทีมงาน

Dessler (2013) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอดีตเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

Mondy and Mondy (2014) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการทบทวนและประเมินผลรายบุคคลหรือทีม

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอดีตมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่กำหนด

การผลการปฏิบัติงานส่วนมากจะประเมินใน 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของการที่มอบหมายซึ่งเป็นการประเมินตามตัวชี้วัด และการประเมินในส่วนของการพฤติกรรมในการทำงานหรือสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินในส่วนของการที่มอบหมาย เป็นการประเมินเรื่องของเป้าหมายหรือประเมินตามตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) ว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดออกมาว่าสำเร็จ หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยประเมินจากตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละงาน โดยการประเมินนี้สามารถวัดผลและเห็นเป็นรูปธรรมเนื่องจากพิจารณาตามผลงานที่ได้ในแต่ละงาน ซึ่งสามารถวัดเชิงปริมาณได้

2) ประเมินในส่วนของการพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะว่าแต่ละคนมีสมรรถนะในแต่ละเรื่องในระดับใด และได้มีการพัฒนามากน้อยเพียงใดในแต่ละปี

โดยนำเอาผลการประเมินของทั้ง 2 ส่วนมารวมกันแล้วสรุปออกมาเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้ สามารถจะทำได้แตกต่างกัน บางองค์การอาจจะใช้ทั้ง 2 ส่วน เพราะต้องการให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะให้มากขึ้น เพราะถ้าบุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์การในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดสัดส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินตามตัวชี้วัดผลงาน ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ที่เหลือเป็นการประเมินตามสมรรถนะ

สำหรับการประเมินโดยนาระบบสมรรถนะมาใช้ ในระยะเริ่มแรกที่มีการนาระบบสมรรถนะมาใช้ ควรจะมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ทั้งนี้เมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติ หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

ตัวชี้วัดผลงาน มาใช้ในการประเมินควบคู่กัน เพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อองค์กร ที่เป็นเช่นนั้นเพราะว่าการประเมินระบบสมรรถนะ เป็นการประเมินที่พิจารณา จากพฤติกรรมของพนักงานเป็นหลัก โดยยึดตามความคิดเห็นของผู้ประเมินบางครั้งผู้ถูก ประเมินอาจจะไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน แต่ถ้ามีการยอมรับในรูปแบบ วิธีการประเมิน ตลอดจนผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน การประเมินด้วยระบบสมรรถนะจะมีประโยชน์อย่างมากใน การที่จะได้ข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป เพราะทำให้ทราบว่าสมรรถนะ (Competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติ งานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป และยังช่วยในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (IDP: Individual Development Planning) โดยการนำผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) มาใช้ ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล ที่ผ่านมามีองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ บางองค์กรก็ไม่ประสบผลสำเร็จ

ทั้งนี้ได้นำนักวิชาการ ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครื่องมือการ วางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ สำเร็จในการใช้เครื่องมือการวางแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย

- 1) การให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าสายงานอย่างจริงจัง
 - 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ กระบวนการวางแผนพัฒนารายบุคคล
 - 3) ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้เหมาะสมในกระบวนการวางแผน พัฒนารายบุคคล
 - 4) ระยะเวลาในการทำแผนพัฒนารายบุคคลต้องมีความต่อเนื่อง
 - 5) กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานมีความสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ
 - 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและยุติธรรม
- ส่วนปัญหาที่พบในการใช้เครื่องมือแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่
- 1) ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญองงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่าง แท้จริง
 - 2) ผู้บริหารและหัวหน้าสายงานขาดการมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำแผน พัฒนารายบุคคลอย่างเต็มที่

- 3) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนารายบุคคล
- 4) ทีมงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ
- 5) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับงานประจำที่พนักงานรับผิดชอบ
- 6) ขาดความเที่ยงตรงในการประเมินผล

ในการนำเอาสมรรถนะ มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็มีหลายประเด็นทั้งผู้บริหารและพนักงานยังไม่เข้าใจ เนื่องจากหลายองค์การยังยึดติดกับการประเมินแบบเดิมๆ โดยเฉพาะการประเมินโดยหัวหน้างานคนเดียว เลยมองว่าการประเมินโดยการนำสมรรถนะ มาใช้ทำให้เกิดความยุ่งยาก เพราะรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการไม่ได้กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหรือของพนักงานในแต่ละตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารองค์การไม่มั่นใจว่าความจริงผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีสมรรถนะอะไรและปัจจุบันมีสมรรถนะหรือยัง

การนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนี้

1) หลักเกณฑ์การประเมินที่ได้มาตรฐาน การนำเอาสมรรถนะ มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้หัวหน้างานมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินหรือวิเคราะห์สมรรถนะของพนักงานรายบุคคล เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไรเนื่องจากการประเมินตามสมรรถนะ จะมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนซึ่งสามารถแปลผลออกมาได้เลยโดยการกำหนดค่าคะแนนคาดหวังไว้ เมื่อประเมินเสร็จก็จะนำผลคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบกับ โดยค่าคะแนนที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจจะเรียกว่า เป็นค่าคะแนนมาตรฐาน ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับก็จะทำให้ทราบได้ทันทีว่า พนักงานคนใดที่มีพฤติกรรมที่สูงกว่ามาตรฐานหรือตามมาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้บ้าง หัวหน้างานสามารถใช้คำว่าวิเคราะห์รายบุคคลแทนการประเมินรายบุคคลก็ได้ เนื่องจากเมื่อใช้คำว่า "ประเมิน" จะทำให้พนักงานหลายคนคิดไปถึงเรื่องผลจากการประเมินการปฏิบัติงานที่องค์การจะนำไปใช้เพื่อการปรับเงินเดือน โบนัส และปรับตำแหน่ง

2) เกณฑ์ในการแจ้งผลประเมินที่ชัดเจน การประเมินผลตามสมรรถนะทำให้หัวหน้างาน มีหลักเกณฑ์ในการแจ้งผลการประเมินได้อย่างมีมาตรฐานเนื่องจากมีเกณฑ์ในการรายงาน ผลที่ชัดเจนว่า เท่าไหร่ผ่าน เท่าไหร่ต้องมีการปรับปรุง โดยเทียบระหว่างผลการประเมินที่ ได้เทียบกับค่าคะแนนที่คาดหวัง หรือค่าคะแนนมาตรฐาน เวลาหัวหน้าแจ้งผลการประเมิน ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องรู้ตนว่ามี สมรรถนะ อยู่ในระดับใดและเป็นไปตามที่องค์การ ได้กำหนดค่าคาดหวังหรือไม่ ทั้งนี้การประเมินสมรรถนะ ให้ได้ผลตรงกับความเป็นจริงที่ เกิดขึ้น ทั้งหัวหน้างานและพนักงานจะต้องเปิดใจและยอมรับผลจากการประเมิน สมรรถนะ (Competency) ที่เกิดขึ้นไม่ว่าผลประเมินจะออกมาเป็นทางบวกหรือลบก็ตาม

3) ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ ป้องกันความเข้าใจผิดของพนักงานเกี่ยวกับ ความน่าเชื่อถือ ถ้าไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานเข้าใจว่า หัวหน้า ประเมินโดยใช้ความรู้สึกมาตัดสินความรู้ ความสามารถของเข้าและจะส่งผลต่อความรู้สึก อย่างมาก เพราะหากพนักงานเกิดความเข้าใจผิดย่อมส่งผลให้พนักงานไม่เชื่อถือ และไม่ ยากปรับปรุงพัฒนาความสามารถของตน เพราะคิดว่าหัวหน้างานใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง ดังนั้นขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ จะทำให้หัวหน้างานมีหลักฐานในการชี้แจงถึง เหตุผลในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน และสมรรถนะ (Competency) ข้อใด ที่ต้องการให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

4) มีแนวทางในการเตรียมความพร้อมที่ดี เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อยกระดับ ความสามารถของบุคลากรในองค์การให้มี สมรรถนะ ตามที่องค์การคาดหวัง เนื่องจาก " ทรัพยากรมนุษย์" ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์การสามารถเติบโตอย่าง ยั่งยืน บุคลากรที่มีความสามารถย่อมช่วยให้องค์การมีผลงานที่สามารถแข่งขันได้กับตลาด แรงงานภายนอก ด้วยเหตุนี้องค์การต่างๆ จึงเริ่มใส่ใจกับการกำหนด สมรรถนะ ที่คาดหวัง จากพนักงานในองค์การ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการนำสมรรถนะ ที่กำหนดขึ้นมาใช้เป็น เกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อยกระดับ สมรรถนะ ที่พนักงานมีอยู่จริงเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะ ให้สอดคล้องและตรงกับที่องค์การต้องการ จากการนำ สมรรถนะ มาใช้ในการประเมิน แล้วก็มีข้อสงสัยต่อมาว่า ใครจะเป็นคนประเมิน เพื่อที่จะ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ เป็นข้อสงสัยที่อาจมีหลายคนสงสัยว่าบุคคลที่มีหน้าที่ประเมิน สมรรถนะ เป็นกลุ่มคนเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ถึงแม้ว่าจะนำสมรรถนะ มาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติควรกำหนดวัตถุประสงค์ ในการประเมินให้ชัดเจน เนื่องจากการประเมิน สมรรถนะ ผลที่ได้จะเน้นไปที่การประเมินเพื่อการพัฒนาตัวบุคคลเป็นหลัก ส่วนการประเมินเพื่อการเลื่อนเงินเดือนควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงาน เนื่องจกวัตถุประสงค์ของการประเมินมีความแตกต่างกัน โดยการประเมินผลงานตามตัวชี้วัดผลงานจะเน้นที่การนำผลประเมินไปใช้ในการจ่ายเงินเดือน โบนัส หรือปรับตำแหน่งงาน ในขณะที่การประเมินสมรรถนะจะเน้นไปที่การประเมินเพื่อพัฒนาตัวบุคคลเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามองค์การต่างๆ สามารถนำสมรรถนะ ไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสำหรับงานฝ่ายบุคคลในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น การประเมินเพื่อการสรรหาคัดเลือกพนักงาน การประเมินเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับเงินเดือน การประเมินสำหรับการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นต้น ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินสมรรถนะ จึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งวัตถุประสงค์การประเมิน สมรรถนะ ในครั้งนี้ขอเน้นไปที่การประเมินเพื่อการพัฒนาตัวบุคคล โดยในการประเมินได้แบ่งผู้ประเมินออกได้ดังนี้

1) การประเมินโดยตนเอง เป็นการให้ผู้ประเมินได้ประเมินตนเองว่ามีสมรรถนะเป็นไปตามสมรรถนะ ที่องค์การคาดหวังหรือไม่ ซึ่งการประเมินวิธีนี้ ผู้ประเมินย่อมเข้าใจตนเองพอสมควร ดังนั้น หัวหน้างานหรือฝ่ายบุคคลจะต้องชี้แจงเป้าหมายของการประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินที่แท้จริง โดยเน้นไปที่ผลการประเมินจะนำไปสู่การพัฒนาผู้ถูกประเมินเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนิยมเอาวิธีการประเมินโดยตนเองมาใช้มากขึ้น ทั้งในองค์การขนาดใหญ่และองค์การขนาดเล็ก เนื่องจากเชื่อว่าการประเมินโดยตนเองก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ถ้าพนักงานได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานว่าเป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานได้ทบทวนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นระบบตลอดจนเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานแต่ละคน การประเมินโดยตนเองจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้มีส่วนร่วมในงานที่สำคัญและเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน เป็นการมองจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานทั้งโดยตรง และผู้บังคับบัญชาโดยอ้อมที่ทำหน้าที่เป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของพนักงานว่ามีสมรรถนะ เป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้หรือไม่

ข้อดีของการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาก็คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด สามารถมองเห็นพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนดังนั้นผลการประเมินจากหัวหน้างานน่าจะมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ถ้าไม่มีปัญหาเรื่องความลำเอียงของผู้ประเมินเข้ามาเกี่ยวข้อง

ข้อจำกัดของการประเมินด้วยวิธีการนี้ก็คือ ถ้าหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินที่แท้จริงย่อมส่งผลต่อการประเมินสมรรถนะไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งหัวหน้างานต้องปรับแนวคิดที่ถูกต้อง นั่นก็คือควรนำผลประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาเป็นหลัก ดังนั้นการประเมินสมรรถนะบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงย่อมนำไปสู่การพัฒนาพนักงานที่ถูกต้องเพื่อยกระดับสมรรถนะสมรรถนะ ให้สูงขึ้น

3) ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ซึ่งในกรณีนี้จะสะท้อนสมรรถนะ ด้านความเป็นผู้นำหรือสมรรถนะของผู้บังคับบัญชาเป็นหลักโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินทุกคนจะต้องทำความเข้าใจถึงเป้าหมายการประเมินที่ถูกต้องว่าต้องการนำผลประเมินสมรรถนะ ไปใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเป็นหลัก ทั้งนี้ ฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงเป้าหมายการประเมินและแนวทางการประเมินที่ตรงกัน เพื่อให้ผลประเมินมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

โดยประโยชน์ของการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ก็คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีชีวิตการทำงานภายใต้ภาวะผู้นำของหัวหน้า ดังนั้นจะเป็นผู้ที่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะจะบอกได้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีภาวะผู้นำในระดับดีหรือไม่ดีเพียงใด และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้บังคับบัญชา ในกรณี que ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาไม่ตรงกับการประเมินตนเองของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทบทวนรูปแบบภาวะผู้นำของตนเสียใหม่และอาจเป็นการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานของตนให้เหมาะสมกว่าเดิม

4) การประเมินแบบ 360 องศาประเมิน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมกันมากในปัจจุบัน เป็นรูปแบบการประเมินที่ได้ยอมรับกันว่ามีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารจะไม่มอบความรับผิดชอบให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น แต่จะอาศัยแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่ง เพราะว่าเป็นการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในลักษณะรอบทิศทาง เช่น ผู้บังคับบัญชา ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือคู่ค้าที่เป็นบุคคลที่ต้องทำงานร่วมด้วย ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะรู้และเข้าใจถึงสมรรถนะ ที่พนักงานแสดงออกมาที่สุด โดยนำผลรวมจากกลุ่มผู้ประเมินทุกกลุ่มมาสรุปว่าสมรรถนะ แต่ละข้อมีข้อใดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาบ้าง ดังนั้นการประเมินด้วยวิธีการนี้มีข้อดีก็คือ เป็นการประเมินจากบุคคลรอบข้าง ป้องกันไม่ให้เกิดอคติของการประเมิน ผลประเมินย่อมมีความเป็นจริงและเชื่อถือได้มากกว่ารูปแบบการประเมินอื่นๆ แต่ข้อจำกัดก็คือการประเมินแบบ 360 องศาต้องใช้เวลา เนื่องจากฝ่ายบุคคล จะต้องวางแผนการคัดเลือกผู้ประเมินและเตรียมชี้แจงกลุ่มผู้ประเมินทุกกลุ่มถึงเป้าหมายของการประเมินสมรรถนะ โดยเน้นการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

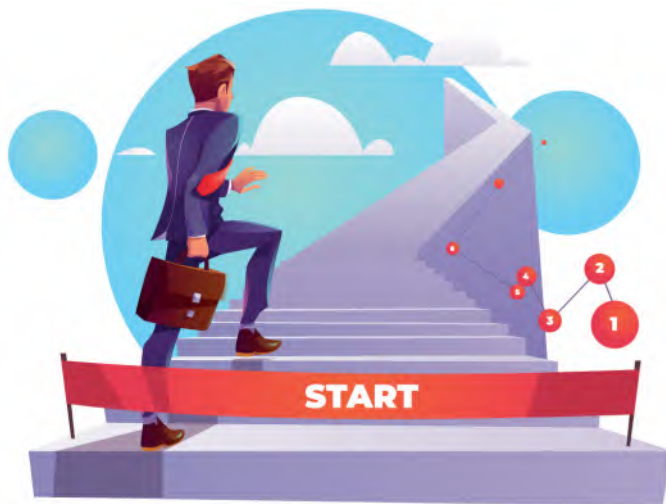
รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีทั้งหมด 4 ประเภท ดังนี้

1) แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่ไม่มีลูกน้อง โดยมีการประเมินจาก 4 ทิศทาง คือ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ทั้งสองด้านและการประเมินโดยตนเอง โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานเท่านั้น

2) แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินภาวะผู้นำว่าหัวหน้างานมีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นการพิจารณาในการปรับระดับเลื่อนตำแหน่งโดนการประเมินจากหัวหน้าระดับที่เหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงานทั้งสองด้าน ผู้ได้บังคับบัญชา และตนเอง

3) แบบมุ่งเน้นผู้นำทีมงาน เป็นการประเมินความสามารถของผู้นำทีมงานโดยผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สมาชิกในทีมและตนเอง ซึ่งมักจะเป็นลักษณะของงานโครงการที่เกี่ยวข้อง สมาชิกในทีมและตนเอง ซึ่งมักจะเป็นในลักษณะของงานโครงการในองค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและแต่งตั้งหัวหน้าทีมงาน

4) แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นการประเมินความสัมพันธ์ของทีมงานในภาพรวมที่มีผลต่อความสำเร็จเพื่อต้องการทราบถึงความแข็งแกร่งของทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะช่วยให้มีการแบ่งเบาภาระในการบันทึกพฤติกรรมของ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงจากทุกๆ ด้าน ทำให้ผู้ให้บริการและผู้รับบริการมีมุมมองที่ตรงกัน เกิดการเรียนรู้และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่นกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เห็นภาพของพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนและช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อีก



ตารางที่ 4-2 การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมกับการประเมินผล
การปฏิบัติงานรูปแบบ 360 องศา

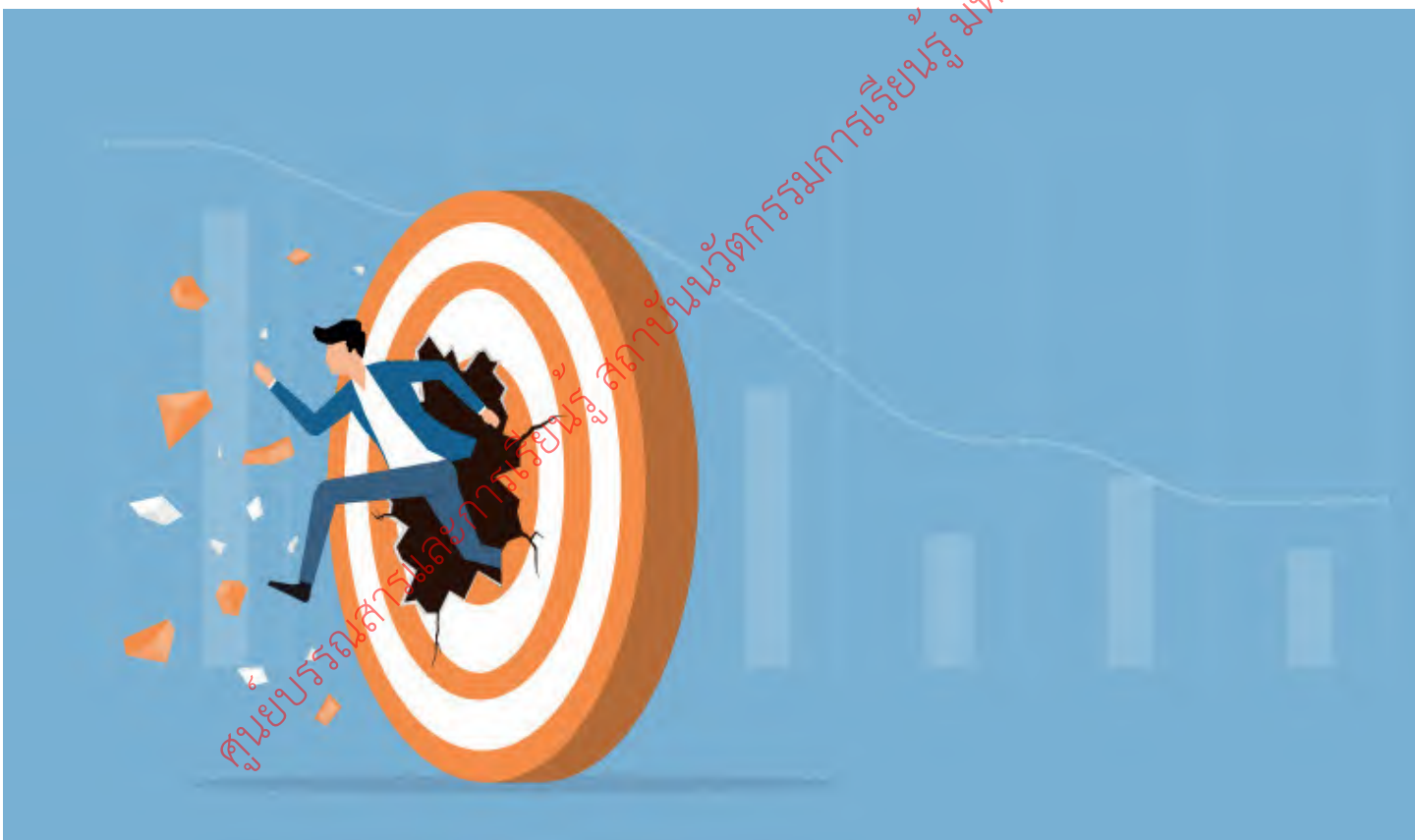
ข้อมูลเปรียบเทียบ	การประเมินแบบดั้งเดิม	การประเมิน แบบ 360 องศา
วัตถุประสงค์	เพื่อเสนอผลสะท้อนกลับ จากมุมมองหนึ่งเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานในอดีตและ ศักยภาพในอนาคตให้แก่ผู้ ใต้บังคับบัญชา	เพื่อเสนอผลสะท้อนกลับจากหลากหลาย มุมมองเกี่ยวกับผลการปฏิบัติ งาน พฤติกรรมและความต้องการ การพัฒนา
แหล่งข้อมูล	ผู้ประเมินเพียง 1 คน คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการ	ผู้ประเมินหลายคน ทั้งผู้ที่อยู่ใน ระดับเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง ลูกค้า ผู้ผลิตและผู้ที่อยู่ใน ระดับอื่น
เนื้อหาของผลการ สะท้อนกลับ	การรายงานพฤติกรรมและ การตัดสินผลการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของจำนวนผลงาน	การรายงานพฤติกรรมและการ ตัดสินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐาน ของจำนวนผลการปฏิบัติงานและ มิติของการพัฒนา
วิธีการวัดผล	ระบบการวัดผลแบบให้ คะแนนและการวัดผล พฤติกรรมผสมผสานกับ ข้อคิดเห็นเชิงคุณภาพ	ระบบการวัดผลแบบให้คะแนน ในเบื้องต้น และใช้กระบวนการ ประเมินผลแบบ 360 องศา ซึ่ง จะรวบรวมเฉพาะข้อมูลเชิง คุณภาพ

ตารางที่ 4-2 การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมกับการประเมินผล
การปฏิบัติงานรูปแบบ 360 องศา (ต่อ)

ข้อมูลเปรียบเทียบ	การประเมินแบบดั้งเดิม	การประเมิน แบบ 360 องศา
ความเชื่อมโยงกับการตัดสินใจอื่น ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับค่าแรง เงินพิเศษที่ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน การย้ายตำแหน่ง การอบรมและการพัฒนา	โดยปกติจะใช้สำหรับการแสดงถึงความต้องการ การอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการสำรวจเกี่ยวกับอาชีพ
ปรัชญาของกระบวนการประเมินผล	การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลของพนักงาน การยอมรับการตัดสินใจของผู้จัดการ การกำหนดเป้าหมายแบบสั่งการจากบนลงล่าง	การให้ความสำคัญพนักงานในเชิงการพัฒนามากกว่าการประเมินผลมีการประเมินตนเอง ในบางส่วน ใช้วิธีการตระหนักถึงตนเอง การสะท้อนผลกลับจากหลายมุมมอง
เนื้อหาของกระบวนการประเมิน	กระบวนการประเมินผลอาจเกิดขึ้นเพียง 1 ครั้งต่อปี เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องค่าจ้าง	เป็นกระบวนการแบบต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำกัดว่าจะต้องมีเพียง 1 ครั้งต่อปี
กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานทุกคนในองค์กร	พนักงานที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Becker and Klimoski (1989)

การประเมินตามสมรรถนะ เป็นการประเมินเพื่อหา "ช่องว่าง" ระหว่างระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละรายการที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานกับระดับความสามารถที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน ขั้นตอนนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของระดับความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รายละเอียดสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่มีระดับความสามารถของสมรรถนะเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้ไปสู่การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป



ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์การประเมินสมรรถนะแต่ละด้าน

ตารางที่ 4-3 ตัวอย่าง ผลการให้คะแนนของสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน

A สมรรถนะหลัก (Core Competency)	B น้ำหนัก	C คาดหวัง	D คะแนน เฉลี่ย	E=BXC น.น. คาดหวัง	F=BXD น.น. เฉลี่ย	G=F-E ผลต่าง
1.ความเอื้ออาทรมีน้ำใจ	20	4	4.50	80	90	+10
2.รักการให้บริการ	20	4	4.50	80	80	0
3.การทำงานเป็นทีม	15	4	3.50	60	52.5	-7.5
4.ความร่วมมือ	15	4	3.50	60	52.5	-7.5
5.ความคิดสร้างสรรค์	15	4	4.00	60	60	0
6.การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	15	4	3.50	60	52.5	-7.5

จากตารางจะเห็นได้ว่าการประเมินสมรรถนะของพนักงาน จะมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนของสมรรถนะในแต่ละรายการ กำหนดค่าคาดหวัง และน้ำหนักคะแนนคาดหวัง เพื่อมาเปรียบเทียบกับ ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการประเมิน โดยการเปรียบเทียบเพื่อหาช่องว่าง (GAP) จะเปรียบเทียบระหว่างค่าน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยที่ประเมินได้ ลบด้วยค่าน้ำหนักคะแนนคาดหวัง โดยผลการเปรียบเทียบจะออกมา 3 ค่า คือ มีค่าคะแนนเท่ากับศูนย์ ค่าคะแนนเป็นบวก และค่าคะแนนเป็นลบ

การแปลผลค่าคะแนน

บวก หมายถึง มีค่าคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ที่คาดหวัง

ศูนย์ หมายถึง มีค่าคะแนนเท่ากับเกณฑ์ที่คาดหวัง

ลบ หมายถึง มีค่าคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่คาดหวัง

จากผลประเมินสมรรถนะและเปรียบเทียบค่าคะแนนที่ได้ทำให้ได้ผลคะแนนออกมาใน 3 รูปแบบ คือ ค่าคะแนนเป็นบวก ค่าคะแนนเป็นศูนย์ และค่าคะแนนเป็นลบ โดยรายละเอียดของแต่ละค่าคะแนน มีดังนี้

แบบที่ 1 ค่าคะแนนเป็นบวก หมายถึง ผลประเมินสมรรถนะที่พนักงานทำได้จริงมากกว่าสมรรถนะ ที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงาน หรือ สมรรถนะจริง ของพนักงานมากกว่า สมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งหมายถึง จุดแข็งที่พนักงานทำได้ เช่น องค์การคาดหวังว่าพนักงานต้องยิ้มแย้มแจ่มใสและพูดจาสุภาพกับลูกค้า แต่พนักงานทำได้จริงมากกว่าการยิ้มแย้มและพูดจาสุภาพ นั่นก็คือพนักงานสามารถอาสาช่วยเหลือลูกค้าก่อนเสมอ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวถือว่าเป็นจุดแข็ง หรือสิ่งที่พนักงานทำได้จริงเหนือกว่าความคาดหวังจากตัวอย่างข้างบน ดังผลการประเมินสมรรถนะด้านความเอื้ออาทร มีน้ำใจที่มีผลต่างเป็นบวก มีค่าเท่ากับ +10

แบบที่ 2 ค่าคะแนนเป็นศูนย์ หมายถึง ผลประเมิน สมรรถนะที่พนักงานทำได้จริงเป็นไปตาม สมรรถนะ ที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงาน หรือ สมรรถนะจริง ของพนักงานเท่ากับ สมรรถนะที่คาดหวัง ค่าคะแนนผลการประเมินที่มีค่าช่องว่าง เท่ากับศูนย์ ดังตัวอย่างการประเมินสมรรถนะ ด้านการรักษารับบริการและด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึงข้อที่พนักงานทำได้ตามมาตรฐานที่องค์การต้องการ เช่น องค์การคาดหวังว่าพนักงานต้องยิ้มแย้มแจ่มใสและพูดจาสุภาพกับลูกค้า และพนักงานสามารถยิ้มแย้มและพูดจาสุภาพกับลูกค้าได้จริงซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวถือว่าเป็นข้อที่ได้มาตรฐานหรือสิ่งที่พนักงานทำได้จริงเท่ากับ ความคาดหวัง

แบบที่ 3 ค่าคะแนนเป็นลบ หมายถึง ผลประเมินสมรรถนะที่พนักงานทำได้ไม่เป็นไปตามสมรรถนะ ที่องค์การคาดหวังจากตำแหน่งงานหรือ สมรรถนะจริง น้อยกว่า สมรรถนะที่คาดหวัง ดังตัวอย่างการประเมินสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความร่วมมือและด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้ค่าคะแนนการประเมินช่องว่าง เท่ากับ -7.5 ซึ่งหมายถึงข้อที่พนักงานทำได้ไม่ตรงกับ ความคาดหวังขององค์การ เช่น องค์การคาดหวังว่าพนักงานต้องกล่าวคำว่าสวัสดีทุกครั้ง ที่ลูกค้าเดินเข้าซื้อสินค้า ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวถือว่าเป็นข้อที่ไม่ได้มาตรฐานที่องค์การคาดหวัง

จากผลประเมินทั้ง 3 แบบดังกล่าวข้างต้น ในกรณีที่พนักงานมีค่าคะแนนสมรรถนะจริงต่ำกว่าค่าคะแนนสมรรถนะที่คาดหวัง ก็ต้องมีการพัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะของตนให้ตรงหรือเท่ากับท้องคการคาดหวังก่อน อย่างไรก็ตามการพัฒนาไม่ได้จำกัดเฉพาะข้อที่เป็นจุดอ่อนเท่านั้น การพัฒนายังสามารถครอบคลุมถึงข้อที่ทำได้ตามมาตรฐานเพื่อยกระดับความสามารถของบุคคลให้เป็นจุดแข็ง รวมถึงข้อที่เป็นจุดแข็งสามารถพัฒนาเพิ่มเติมให้จุดแข็งนั้นทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม

จากผลประเมินทั้ง 3 แบบดังกล่าวข้างต้น ในกรณีที่พนักงานมีค่าคะแนนสมรรถนะจริงต่ำกว่าค่าคะแนนสมรรถนะที่คาดหวัง ก็ต้องมีการพัฒนาเพื่อยกระดับสมรรถนะของตนให้ตรงหรือเท่ากับท้องคการคาดหวังก่อน อย่างไรก็ตามการพัฒนาไม่ได้จำกัดเฉพาะข้อที่เป็นจุดอ่อนเท่านั้น การพัฒนายังสามารถครอบคลุมถึงข้อที่ทำได้ตามมาตรฐานเพื่อยกระดับความสามารถของบุคคลให้เป็นจุดแข็ง รวมถึงข้อที่เป็นจุดแข็งสามารถพัฒนาเพิ่มเติมให้จุดแข็งนั้นทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม

ทั้งนี้ นำผลที่ได้จากการประเมินซึ่งเป็นช่องว่างของระดับความสามารถที่ได้จากการประเมินจริงเปรียบเทียบกับระดับความสามารถที่คาดหวัง เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลต่อไป โดยจัดทำแผนฝึกอบรมที่สอดคล้องกับรายละเอียดของสมรรถนะที่ได้มีการกำหนดไว้ ด้วยการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่สามารถลดส่วนต่างหรือช่องว่าง ระหว่างความสามารถที่ท้องคการคาดหวังกับความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้อยู่ในระดับที่ท้องคการคาดหวัง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง การกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมเพื่อลด ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap)

ตารางที่ 4-4 ตัวอย่าง การกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมเพื่อลด ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ			หลักสูตร ฝึกอบรมที่จำเป็น
	คาดหวัง	วัดได้	ผลต่าง	
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	5	4	-1	Strategic Customer Relation Management
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4	3	-1	Creative Thinking Workshop
การรักการให้บริการ	5	3	-2	Excellent Service Workshop

ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโดยการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency based Training & Development Program) ซึ่ง Spencer and Spencer (1993, p.294-296) ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะว่ามีขั้นตอน ดังนี้

1) พัฒนารูปแบบสมรรถนะเพื่อกำหนดสมรรถนะที่ต้องการสำหรับปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในปัจจุบันและในอนาคต

2) พิจารณาว่าองค์กรควรพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะตัวใด และสมรรถนะใดที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ยาก ไม่คุ้มค่าที่จะทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ

ตัวอย่าง เช่น ความมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ (Achievement) การมีแรงผลักดันในการทำงาน (Motivation) และความคิดสร้างสรรค์ (Initiative) จัดเป็นสมรรถนะ (Competency) หรือคุณลักษณะ (Trait) ที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ยาก

ดังนั้นองค์การจึงควรสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะดังกล่าวมาเป็นพนักงาน เพราะเป็นวิธีการที่ง่ายและคุ้มค่ามากกว่าการพยายามปลูกฝังในพนักงานเดิม กล่าวโดยสรุปคือ "ควรสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมากกว่าการพัฒนาผู้ที่มีขาดคุณสมบัติ"

3) เลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นการเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับองค์การและผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีหลายวิธีได้แก่

(1) การฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency-based Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ ส่วนใหญ่จะฝึกอบรมในห้องเรียนซึ่งใช้เวลา 1 วันถึง 2 สัปดาห์ โดยวิทยากรจะเป็นผู้ทำการฝึกอบรมให้โดยใช้วิธีการให้อ่าน การบรรยาย การสาธิตสด หรือจากวิดีโอ การใช้เครื่องมือที่ให้ผลกลับ การแสดงบทบาทสมมุติและการกำหนดสถานการณ์จำลอง และการใช้กิจกรรมที่จะสะท้อนผลการประเมินตนเอง เป็นต้น

(2) การพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency-based development) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

ก. การใช้ศูนย์พัฒนา เป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การที่ใช้การพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งไปที่การใช้แบบทดสอบ การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การใช้สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจหรือการเจรจาต่อรอง การนำเสนอ การอภิปรายในกลุ่มที่ไม่มีผู้นำและการแสดงบทบาทสมมุติซึ่งจะใช้เวลา 1-2 วันในการพัฒนาบุคลากร เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับสมรรถนะที่ตนแสดงออกไปจากกิจกรรมต่างๆ

ข. การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง เป็นการกำหนดให้พนักงานพัฒนาสมรรถนะที่เจาะจง โดยการให้แนวทางต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือที่กำหนดให้ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่กำหนดให้ การเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดให้ การมอบหมายงานที่กำหนดให้ การสับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล และหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งโอกาสเติบโตในงาน ซึ่งองค์การควรจะมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบันทึกโมเดลสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาช่องว่างของสมรรถนะของตนเองได้

ค. การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาพนักงาน เป็นการมอบหมายให้กับพนักงานเพื่อช่วยพัฒนาสมรรถนะหนึ่งๆ ตัวอย่างเช่น บริษัทน้ำมันแห่งหนึ่ง พบว่าวิศวกรที่มีผลงานดีเลิศต้องมีความสามารถด้านวิศวกรรมและการนำเสนอ นอกจากนี้จะได้ทางด้านวิศวกรรมแล้วยังต้องสามารถนำเสนอต่อผู้บริหารให้เข้าใจถึงโครงการทางด้านวิศวกรรมจนยอมอนุมัติงบประมาณในการสร้างโครงการนั้นๆ

ง. การใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นการกำหนดการเรียนรู้ โดยองค์การกำหนดให้ผู้บริหารขององค์การที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสมรรถนะหนึ่งๆ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ ให้กับพนักงาน คอยให้คำแนะนำการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะและวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานน้อยกว่าเพื่อสร้างความคุ้นเคย อาจอยู่ในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้ โดยจัดให้พี่เลี้ยงหนึ่งคนต่อพนักงานหนึ่งคน หรือมากที่สุดไม่ควรเกินสามคน ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์การได้มากขึ้น

จ. การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาขององค์การ เป็นการกระตุ้นให้สมรรถนะพนักงาน โดยการเข้าร่วมกิจกรรมภายในขององค์การ เช่น การเป็นสมาชิกชมรมต่างๆ หรือการเป็นสมาชิกกลุ่มอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัยนอกเวลางาน เป็นต้น

4) พัฒนาวิธีการประเมินและกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งมาจากศูนย์การพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม และตลอดจนทรัพยากรในการพัฒนาตนเองตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่ได้กล่าวมาข้างต้น

5) การอบรมวิทยากร ผู้ที่จะเป็นวิทยากรต้องได้รับการฝึกอบรมเนื้อหาของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องรวมทั้งทักษะต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะจนสามารถถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้ หลักสูตรฝึกอบรมวิทยากรจะต้องถ่ายทอดภายใต้แนวคิดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเช่นกัน กล่าวคือต้องยึดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนตามตัวชี้วัดพฤติกรรม

6) การวัดผลการฝึกอบรม การวัดผลโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะโดยการวัดพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปและผลงานที่ดีขึ้น ได้แก่ รายได้ ผลผลิต คุณภาพ การให้บริการลูกค้า อัตราการลาออก อัตราการร้องเรียน ตลอดจนปัญหาต่างๆ ในการทำงานลดลง เป็นต้น

สรุปจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมประกอบกันเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาก่อนว่าในตำแหน่งงานนั้นองค์กรได้กำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานไว้อย่างไรและองค์กรคาดหวังอะไรจากตำแหน่งงานหรือพฤติกรรมบ่งชี้ของตำแหน่งงานนั้นคืออะไร เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกัน

โดยความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทบทวนและตรวจสอบพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอดีตมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่กำหนด

การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนมากจะประเมินใน 2 ส่วนหลักๆคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของงานที่มอบหมายซึ่งเป็นการประเมินตามตัวชี้วัด และ การประเมินในส่วนของพฤติกรรมในการทำงานหรือเรียกว่า สมรรถนะ

โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ เป็นการประเมินเพื่อหา "ช่องว่าง" ระหว่างระดับความสามารถของสมรรถนะแต่ละรายการที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน กับระดับความสามารถที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน ขั้นตอนนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ช่องว่างของระดับความสามารถ (Gap Analysis) ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ รายละเอียดสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน และทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่มีระดับความสามารถของสมรรถนะเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้ไปสู่การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

โดยในการประเมินได้แบ่งผู้ประเมินออกได้ดังนี้ 1) การประเมินโดยตนเอง 2) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน และ 4) การประเมินแบบ 360 องศา ประเมิน โดยที่ผู้บริหารจะไม่มอบความรับผิดชอบให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น แต่จะอาศัยแหล่งข้อมูลหลายๆ แหล่ง เพราะว่าเป็นการประเมินจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในลักษณะรอบทิศทาง เช่น ผู้บังคับบัญชา ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือคู่ค้า ที่เป็นบุคคลที่ต้องทำงานร่วมด้วย



4.5 การบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนนับว่าเป็นสิ่งจูงใจประการแรกที่ทำให้บุคคลสนใจที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาคนดีมีความสามารถเข้าสู่องค์กรได้โดยง่าย ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวและยังสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้แก่บรรดาพนักงานขององค์กรอีกด้วย โดยคำว่าค่าตอบแทนได้มีวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Milkovich et al. (2011). ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy and Martocchio (2016) ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่นายจ้างจัดให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนจากการทำงาน

Dessler (2013) ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกาย และการใช้กำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลและผลประโยชน์ทั้งหมดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนจากการทำงานให้กับองค์กร

การบริหารค่าตอบแทนนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กร เพราะค่าตอบแทน คือ สิ่งที่องค์กรต้องจ่ายให้กับพนักงาน ดังนั้น เมื่อองค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นก็ต้องมีความคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่องค์กรได้จ่ายไป ที่ผ่านมาก็ได้มีการหาวิธีการ ในการที่จะทำให้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานมีความคุ้มค่าและมีความยุติธรรมทั้งฝ่ายองค์กรและพนักงาน รูปแบบหนึ่งที่กำลังนำมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพก็คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะโดยเป็นการจ่ายค่าตอบแทนจากการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

โดยหลายองค์การมองว่าผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะองค์การเชื่อว่าบุคลากรในองค์การมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานหรือสมรรถนะของตนให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผลงานโดยรวมขององค์การ

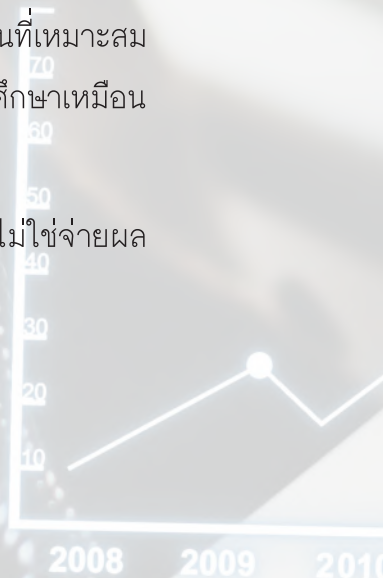
ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีผลการปฏิบัติเป็นไปตามตัวชี้วัดผลงาน ที่ได้กำหนดไว้หรือสูงกว่าองค์การก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปในการประเมินสมรรถนะ จะไม่ค่อยนำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะอาจจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์การโดยตรง เพราะการนำสมรรถนะ มาใช้ในองค์การ สิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือ มองในเรื่องของ "การพัฒนาเพียงอย่างเดียว"

เมื่อองค์การมีการนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาพนักงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ การนำผลการประเมินสมรรถนะมาใช้ประกอบการพิจารณาร่วมกับการบริหารค่าตอบแทนนั้นจะมีความสำคัญ และปัจจุบันกำลังได้รับความสนใจ เพราะการประเมินสมรรถนะให้ผลการประเมินที่มีความชัดเจนมากกว่าการประเมินในรูปแบบทั่วไป

ประโยชน์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะมาพิจารณาประกอบในการบริหารผลตอบแทน มีดังนี้

1) ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน



ระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ

การจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะนั้นเป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับคุณลักษณะทักษะหรือสมรรถนะที่มากหรือเหนือกว่าที่สมควรจะได้รับจากการจ่ายตามงานหรือบทบาทตามภารกิจขององค์การโดยประเด็นที่อาจแสดงถึงความจำเป็นของระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Spencer and Spencer, 1993, p.305–306) และ Boyett and Conn (1991) เช่น

- การขาดความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่ดีที่มีสมรรถนะสูงกว่าคู่แข่งโดยทั่วไป
- การที่สามารถเห็นได้ว่าบุคคลที่มีสมรรถนะหนึ่งซึ่งชัดเจนสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์การได้มากกว่าคนที่ไม่มีสมรรถนะนั้นในงานใดงานหนึ่ง
- การที่ระบบการจ่ายค่าจ้างตามงาน ไม่เหมาะสมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและทำให้งานเปลี่ยนไปในสถานการณ์ที่บุคคลต้องมีหลายงานหรือบทบาทหน้าที่ คุณค่าเพิ่มขององค์การจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของแต่ละบุคคลมากกว่าตัวตำแหน่งงานที่ยากต่อการทำให้ชัดเจน
- เมื่อต้องการสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและเพิ่มทักษะของตนเอง
- ความจำเป็นในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่ใช้ความรู้ซึ่งไม่ต้องบริหารคนหรือสินทรัพย์



ขั้นตอนการพัฒนาระบบค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะ

- ระบุปัจจัยสำคัญ บทบาทหน้าที่ของงานที่ต้องการสมรรถนะของคนที่สามารถพยากรณ์ถึงผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของแต่ละระดับในกลุ่มงาน
- กำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทน ว่าองค์การต้องการจะจ่ายค่าตอบแทนตามบทบาทภารกิจของงาน สมรรถนะของบุคคล และผลการปฏิบัติงานแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีสัดส่วนเท่าใดในค่าตอบแทนโดยรวม

ทั้งนี้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเชิงสมรรถนะจะรวมปัจจัย พื้นฐาน 3 เรื่อง คือ

- 1) เงินเดือนพื้นฐาน ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่งานนั้นในองค์การ
- 2) บวกด้วยการจ่ายส่วนเพิ่มสำหรับสมรรถนะของบุคคล และ
- 3) บวกด้วยการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ระดับทีมงานหรือระดับองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปแนวโน้มของการกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นการเพิ่มสัดส่วนขององค์ประกอบที่เป็นค่าตอบแทนผันแปร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน



หน่วยที่

5

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการ นำระบบสมรรถนะ มาใช้ในองค์กร



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

5

ปัญหา อุปสรรคและแนวทาง ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ ในองค์กร

5.1 ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ในองค์กร

ในการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้ในองค์กรซึ่งปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรพยายามนำมาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่นำมาใช้เพื่อกำหนดสมรรถนะในระดับต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร สมรรถนะตามตำแหน่งงาน เป็นต้น ซึ่งในการนำสมรรถนะมาใช้บางองค์กรก็ประสบความสำเร็จ บางองค์กรก็ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ไม่ได้ประโยชน์จากสมรรถนะที่ค้นหามาได้เท่าที่ควร โดยเฉพาะการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพราะหลายองค์กรไม่ได้นำเอาผลการประเมินที่ได้ไปพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยส่วนใหญ่ยังนิยมพัฒนาพนักงานในลักษณะภาพรวมขององค์กร ไม่ได้พัฒนาในส่วนที่เป็นปัญหาของพนักงานรายบุคคลโดยตรง อีกส่วนหนึ่งของปัญหาก็คือ การยังไม่เข้าใจในระบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรและพนักงานในองค์กร ส่งผลให้ไม่ค่อยเห็นความสำคัญในระบบสมรรถนะ

บางองค์การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการดำเนินการขององค์การ โดยไม่เข้าใจในขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะหรือกำหนดสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความสำเร็จของแต่ละหน้างานและไม่ได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจน ดังนั้นเรื่องสมรรถนะก็จะกลายเป็นเรื่องที่ไม่จริงจัง และเป็นไปตามกระแสนิยมเท่านั้น ไม่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การแต่อย่างใด บางองค์การผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อมในการจัดทำระบบสมรรถนะ พอลงมือปฏิบัติปรากฏว่า ผลที่ได้ไม่ถูกต้องเหมาะสมและไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง หรือนำไปใช้แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการขาดคนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาร่วมดำเนินการ

จากปัญหาที่เกิดขึ้นผู้เขียนจึงขอสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำระบบสมรรถนะไปปรับใช้ ดังนี้

➤ ด้านผู้บริหารองค์การ

➤ ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร

การกำหนดสมรรถนะหรือการขับเคลื่อนสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารขององค์การและหัวหน้างานในสายงานจะต้องมีส่วนร่วม การทำให้ผู้บริหารในแต่ละระดับเข้าใจและยอมรับในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์การนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ปัญหาที่พบบันทั่วไปในหลายองค์การคือ บางครั้งเป็นเพียงความพยายามของฝ่ายทรัพยากรบุคคลฝ่ายเดียวที่ต้องการให้องค์การของตนมีทิศทางในการพัฒนาในองค์การมีความรู้ความสามารถสูงขึ้นโดยการใช้ระบบสมรรถนะ แต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานในสายงานก็ไม่ตระหนักหรือ เห็นความสำคัญในเรื่องนี้เท่าที่ควร เพราะมองว่าการกำหนดสมรรถนะเป็นการสนับสนุนในการเพิ่มผลงานให้เขาหรือองค์การอย่างไร

การศึกษาหาความรู้ และการสร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นการวางพื้นฐานอันมั่นคง และพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว จึงยังไม่ส่งผลอย่างชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นผู้บริหารบางองค์การอาจไม่ได้ให้

ความสำคัญเน้นเพียงว่าให้มีพนักงานเพียงพอที่จะทำงานดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด และเน้นการทำงาน และมุ่งอัตราการเติบโตทางธุรกิจ เมื่อผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบสมรรถนะอาจไม่ให้การสนับสนุน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานที่ต้องการให้มีระบบนี้ ในองค์กรจึงไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงได้

นอกจากนี้บางองค์การเกิดเหตุการณ์คือสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมากับพฤติกรรมของผู้บริหารไม่ได้ไปด้วยกัน สาเหตุแรกที่ทำให้ระบบสมรรถนะใช้ไม่ได้ก็คือ พฤติกรรมที่กำหนดขึ้นมาเป็นสมรรถนะขององค์กรนั้นโดยเฉพาะสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ในขั้นตอนการค้นหาสมรรถนะดำเนินการในลักษณะนำเอารายการสมรรถนะที่มีการจัดทำขึ้นที่มีอยู่จากแหล่งต่างๆ มาให้ผู้บริหารเลือกว่าจะเอารายการไหนดี ผลก็คือ ผู้บริหารก็ต้องเลือกพฤติกรรมที่เขาต้องการให้พนักงานเป็น และเลือกรายการสมรรถนะมาเป็นจำนวนมาก สุดท้ายก็เอาเกือบทุกตัวเพราะเสียต่าย ยิ่งไปกว่านั้นก็คือสิ่ง ที่ผู้บริหารเลือกมานั้น ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารก็ไม่มีพฤติกรรมเหล่านั้น แต่มีความต้องการให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นกับพนักงาน พอถึงเวลาใช้งานจริง ๆ ก็เป็นเรื่องที่ลำบากเพราะพนักงานยังไม่เคยเห็นแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะผู้บริหารก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมแบบนั้นให้เห็น แต่มีการกำหนด สมรรถนะมาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ สุดท้ายพนักงานก็ไม่สนใจเพราะเห็นแล้วว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญจริงจังกับเรื่องการนำสมรรถนะมาใช้

► การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไม่มีความท้าทาย

หลายองค์การกำหนดสมรรถนะขึ้นโดยที่ไม่มีความท้าทาย สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการกล้าทำไม่ได้ตามสมรรถนะที่กำหนด ถึงแม้จะรู้ว่าบางสมรรถนะคิดว่าเป็นสมรรถนะที่ดี แต่ในทีมคณะกรรมการพิจารณาว่าถ้ากำหนดสมรรถนะด้านนี้ขึ้นมาพนักงานจะปฏิบัติตามไม่ได้ ก็เลยหลีกเลี่ยงไม่กำหนดสมรรถนะที่มีความท้าทาย จึงกำหนดสมรรถนะที่ดูง่าย และสามารถทำได้ไว้อ่อน

บางองค์การในการกำหนดสมรรถนะ ใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะขึ้นมาก่อน (ทำตัวอย่าง) จำนวนหลายสมรรถนะและให้บุคลากรแต่ละคนเป็นผู้เลือกเองว่าตำแหน่งของตนต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง ก็พบว่าในทางปฏิบัติก็เป็นไปตามธรรมชาติของคนทั่วไปคือจะเลือก

ประเด็นสมรรถนะที่มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่ง่าย ๆ วัดผลได้ง่ายและเห็นว่าทุกคนน่าจะปฏิบัติตามได้ แต่บางสมรรถนะบุคลากรไม่กล้าเลือกเพราะไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติตามได้ ทำให้เกิดปัญหาว่าสมรรถนะที่แท้จริงที่ต้องใช้ในตำแหน่งนั้นคืออะไร เช่น องค์การหนึ่งมีการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) จำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ความคิดเชิงวิเคราะห์ 4) การเป็นผู้นำ 5) จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ 6) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ 7) นวัตกรรมทางธุรกิจ 8) ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ 9) ทักษะการรับฟัง และ 10) การทำงานเป็นทีม โดยบริษัทเป็นฝ่ายกำหนดสมรรถนะเหล่านี้ขึ้น โดยไม่ได้มีการกำหนดมาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่กำหนดไว้ เมื่อไม่ได้กำหนดมาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน จึงทำให้ไม่แน่ใจว่าสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมา จะทำให้งานตำแหน่งนี้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะเป็นสมรรถนะที่เกิดจากการดำเนินการที่บริษัทกำหนดสมรรถนะที่ควรจะเป็นขึ้นมาเป็นกลุ่มจำนวนหนึ่งและให้พนักงานเลือกขึ้นเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานซึ่งในครั้งนีให้เลือกขึ้นมาประมาณ 5 รายการ ปรากฏว่าพนักงานส่วนมากนิยมเลือกในประเด็นสมรรถนะที่อิงกับเนื้อหาของตนเอง โดยเลือกสมรรถนะที่คิดว่าง่าย เช่น สมรรถนะเรื่องการสื่อสาร การรับฟัง แต่สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน เช่น การมุ่งเน้นผลลัพธ์ พนักงานส่วนมากคิดว่าเป็นเรื่องยากจึงไม่ค่อยมีใครเลือกทั้ง ๆ ที่ทุกตำแหน่งงานต้องใช้สมรรถนะเช่นนี้ และองค์การก็ไม่ได้กำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักที่ควรเป็นของพนักงานทุกคน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อมีการให้อิสระในการเลือกสมรรถนะเองโดยไม่มีหลักการในการค้นหาในสิ่งที่ควรจะเป็น พนักงานก็จะไม่เลือกสมรรถนะที่ยากในทางปฏิบัติและมีความท้าทาย ส่วนมากก็จะเลือกสมรรถนะที่ดูแล้วง่ายปฏิบัติได้และไม่ค่อยมีความท้าทาย และเมื่อจะฝึกอบรมหรือสอนงานตามสมรรถนะที่สำคัญก็ไม่มีเหตุผลในการที่ดำเนินการ ส่งผลให้พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การในอนาคต

➤การกำหนดสมรรถนะหลักไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

การกำหนดสมรรถนะหลักไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ เป็นเพราะการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การไม่ชัดเจน บางครั้งกำหนดไว้กว้างเกินไป ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม ยากต่อการวัดประเมินผล เพราะในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด เป้าหมายและทิศทางขององค์การให้ชัดเจนก่อน หลังจากนั้นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์การมา ร่วมกันวิเคราะห์ว่าจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมรรถนะแบบใดที่จะสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ และสมรรถนะนั้นต้องเป็นสมรรถนะที่พิจารณาแล้วว่าทุกคนใน องค์การสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งบางองค์การไม่ได้ดำเนินการตามที่ได้กล่าวมา เพราะหลักการ จริง ๆ ของการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การจะต้องพิจารณาจาก องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจก็คือ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจ ขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์การต้องการจะไปให้ถึง

การกำหนดสมรรถนะจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การเพื่อนำมา ประกอบการกำหนดสมรรถนะ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามขององค์การรวมถึงของแต่ละฝ่ายแต่ละบุคคล เป็นต้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือ ในการจัดหา และรวบรวมข้อมูลจากพนักงานแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งงานประจำ พนักงานบางคนอาจไม่ให้ความร่วมมือ



► การกำหนดสมรรถนะบางหัวข้อไม่เข้าใจว่ารายละเอียดเป็นอย่างไร

การกำหนดสมรรถนะของบางองค์การโดยที่ไม่เข้าใจในรายละเอียดของสมรรถนะ หรือไม่มีข้อมูลสนับสนุน เช่น ในบริษัทหนึ่งกำหนดว่า สมรรถนะตำแหน่งของพนักงานทุกคนในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าตำแหน่งใดพนักงานจะต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ในงานเทคนิค ซึ่งไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าความรู้ในงานเทคนิคของตนเองนั้นมีขอบข่ายครอบคลุมเรื่องใด

ดังนั้นวิธีการเทียบเคียงก็คือการกลับไปพิจารณาจากเอกสารคำบรรยายลักษณะงานว่ากำหนดอย่างไร เมื่อศึกษาการเขียนเอกสารคำบรรยายลักษณะงานก็ไม่ชัดเจนว่าจะต้องรู้อะไร เพราะบ่งบอกเพียงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จึงต้องโยนไปศึกษาจากหน้าที่ลำดับขั้นตอนการทำงาน (work process) ซึ่งบางตำแหน่งก็ไม่มี เลยไม่อาจจะกำหนดได้ว่าความรู้ในงานเทคนิคของตนเองนั้นควรจะมีอย่างไร หรือบางองค์การกำหนดว่าทุกตำแหน่งในองค์การต้องมีสมรรถนะด้านการบริการให้บริกา ตำแหน่งนักบัญชี ตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิตก็ไม่เข้าใจรายละเอียดหรือขอบเขตของการให้บริการ เนื่องจากในรายละเอียดของงานไม่ได้ระบุไว้หรือพฤติกรรมด้านนี้ก็ไม่ได้ปฏิบัติ เป็นต้น

บางองค์การผู้บริหาร และพนักงานมีความพร้อมในการจัดทำสมรรถนะ แต่ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรง จึงมีการดำเนินการแบบลองผิดลองถูก ซึ่งผลที่ได้ อาจไม่ถูกต้องเหมาะสม และไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง หรือนำไปใช้แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ

► ปัญหาการกำหนดสมรรถนะที่ต่างกันของแต่ละองค์การ

การกำหนดสมรรถนะขององค์การโดยพื้นฐานต้องพิจารณาพันธกิจหลักขององค์การ และเป้าหมายขององค์การ คืออะไร ถึงจะนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะเพื่อให้สมรรถนะที่กำหนดนั้นส่งผลทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่สมรรถนะของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน จากแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่แต่ละองค์การกำหนดต่างกัน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่ง ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาฝึกอบรมตามสมรรถนะของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปด้วย ระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องใช้ก็ต่างกัน ลองพิจารณาดูว่าหากองค์การรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานในตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคลากรใหม่คนนั้นมี

ประสบการณ์การทำงานจากที่อื่นมาพอสมควร ประเด็น คือ บุคลากรใหม่ทำงานในหน่วยงานขององค์กรใหม่จะต้องใช้สมรรถนะอะไรบ้าง หรือบุคลากรเคยอบรมหลักสูตรอะไรมาบ้าง บุคลากรอาจจะบอกได้แต่การทำงานในองค์กรแห่งใหม่ การกำหนดสมรรถนะที่อาจแตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนั้น สมรรถนะที่มีในการทำงานก็จะต่างกันบ้าง ต้องมากำหนดสมรรถนะใหม่และฝึกอบรมเพิ่มเติม

ดังนั้นการทำงานในสถานที่ต่างกัน แต่ตำแหน่งเดียวกันก็อาจจะกำหนดสมรรถนะไม่เหมือนกัน บุคลากรคนเดียวกันจึงอาจจะสับสนได้ว่าสมรรถนะของตำแหน่งตนเองควรจะเป็นอย่างไร คำอธิบาย ก็คือ เพราะเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรแต่ละที่มีความแตกต่างกันการกำหนดสมรรถนะในตำแหน่งงานก็แตกต่างกันไปด้วย ถึงแม้ว่าจะเป็นงานตำแหน่งเดียวกันก็ตาม ในการค้นหาสมรรถนะของตำแหน่งงานบางองค์กรจะไปเอาสมรรถนะที่อีกองค์กรหนึ่งค้นหาขึ้นมา แล้วนำไปเป็นสมรรถนะในองค์กรของตนเลยไม่ได้ต้องมาพิจารณาเพิ่มเติมว่าองค์กรนั้นมีเป้าหมายเดียวกับองค์กรของตนหรือไม่

➤ ด้านพนักงานขององค์กร

▶ พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ควรจะเป็น

พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ควรจะเป็นหลายองค์กรในการฝึกอบรมพนักงานเน้นการฝึกอบรมตามปีงบประมาณ ไม่ใช่การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในงานจริงๆ ของพนักงาน โดยเฉพาะการจัดโครงการฝึกอบรมตามสมรรถนะยังมีปัญหาในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้ได้ตามแผนงาน หรือการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม (Training Road Map) จะมีกำหนดเวลาดำเนินการอย่างไร เพราะสมรรถนะมีหลายคุณลักษณะ การจัดฝึกอบรมระยะยาวต้องใช้เวลาและที่สำคัญคือก่อนที่จะจัดฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินหาช่องว่าง (Gap) โดยช่องว่าง (Gap) คือ ค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะการทำงานของพนักงานในปัจจุบันเทียบกับค่าคะแนนความคาดหวังที่องค์กรกำหนดไว้ ของแต่ละบุคคลในแต่ละรายการของสมรรถนะก่อน บางองค์กรก็ไม่ได้มีการประเมินระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง เพราะเมื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และ

สมรรถนะของตำแหน่งงาน (Functional Competency) แล้วก็นำมาใช้งานโดยบอกว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีสมรรถนะและนำมาจัดฝึกอบรมรวมกัน โดยไม่ได้กลับไปศึกษาว่าแต่ละคนมีความสามารถในสมรรถนะแต่ละด้านเพียงไร หรือเคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อนหรือไม่ ทั้งในระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันหรือก่อนที่จะเข้ามาทำงาน

► บางองค์กรกำหนดว่าพนักงานจะต้องมีสมรรถนะในงานที่ปฏิบัติ

บางองค์กรกำหนดว่าพนักงานจะต้องมีสมรรถนะในงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ง่ายแต่การเขียนสมรรถนะขึ้นมาก็ไม่ได้ทำให้พนักงานมีความรู้อะไรใหม่ขึ้นมา เช่น ในองค์กรแห่งหนึ่งมีการกำหนดว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบงานด้านการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้ทางด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและการแรงงานสัมพันธ์ การกำหนดสมรรถนะโดยข้อความเช่นนี้ จะเห็นได้ว่าไม่ได้บ่งชี้ในสิ่งที่เป็นทักษะหรือพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังกล่าวเลย สิ่งที่กำหนดคือ เรื่องของความรู้ ซึ่งตั้งข้อคำถามว่าเป็นเรื่องที่เราคุ้นเคยอยู่แล้ว แม้จะไม่กำหนดขึ้นมาและจะวัดในเชิงพฤติกรรมหรือระดับความสามารถได้อย่างไร หากกำหนดสมรรถนะดังกล่าวก็จะวัดได้เพียงความรู้ (knowledge) อย่างเดียว แต่ทักษะอย่างอื่นที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรกำหนดให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้มากขึ้น จิตสำนึกการให้บริการ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้ในกฎหมายแรงงาน ซึ่งน่าจะเป็นคุณลักษณะสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กลับไม่กำหนดสมรรถนะดังกล่าวไว้ ดังนั้นทิศทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงเกิดปัญหาว่าจะทำให้ขาดทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

5.2 แนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์การ

การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์การมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในหลายประเด็น ดังที่กล่าวมา ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการตามสมรรถนะไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน และไม่มีองค์การแห่งใดที่จะมากำหนดมาตรฐานกลางได้ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับบริบท พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ จึงไม่สามารถที่จะนำเอาสมรรถนะที่มีอยู่มาใช้ใน องค์การได้เลย เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจึงขอเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการใน การนำระบบสมรรถนะมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การดังนี้

1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ : ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคคลจะต้องมีความรู้ ทั้งแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและมีความรู้ ความเข้าใจ หลักการในเรื่องการนำสมรรถนะ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ให้บุคลากรกลุ่มอื่นๆ ในองค์การให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะได้ ตลอดจนสามารถสื่อสารให้กับผู้บริหารขององค์การ ให้เห็นความสำคัญของ สมรรถนะให้มีความรู้ ความเข้าใจและสนใจให้ผู้บริหารสนับสนุนใน การดำเนินการเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในองค์การ ในระยะแรกของการดำเนินการในการนำ ระบบ สมรรถนะมาใช้ในองค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ทั้งในเรื่องการให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ตลอดจนการติดต่อประสาน งานเพื่อเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านสมรรถนะมาให้ความรู้และถ่ายทอด ประสบการณ์ในการจัดทำสมรรถนะ ให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์การ

อีกประเด็นปัญหาที่เกิดในองค์การสิ่งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีส่วนรับผิดชอบ ด้วยก็คือ พัฒนาสมรรถนะตามแผนแล้วแต่ตัวชี้วัดผลงาน ไม่บรรลุผลสำเร็จ แนวทางทางใน การแก้ไขในเรื่องนี้ ซึ่งสาเหตุหลักมาจากการวิเคราะห์สมรรถนะผิดพลาด เพราะไม่เชื่อมโยง สมรรถนะที่จะรองรับตัวชี้วัดผลงาน ดังนั้นให้ทบทวนการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะ ใหม่ เพราะว่าอาจจะมีสมรรถนะหรือ ตัวชี้วัดผลงาน ที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขต บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้ทบทวนเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน

2) **ผู้นำองค์กร:** การดำเนินการในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรนับว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากถ้ากล่าวถึงสมรรถนะของคนในองค์กรก็จะมองเห็นภาพว่าพฤติกรรมที่แสดงออกต้องมีลักษณะอย่างไรแบบอย่างที่ดีหรือถูกต้องควรเป็นอย่างไร กลุ่มคนที่บุคลากรในองค์กรจะมองหาเพื่อนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีส่วนมากจะมองไปทางผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นพฤติกรรมที่ดีควรเริ่มต้นจากผู้บริหารในองค์กรทำเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ได้มองเห็นและนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม ตลอดจนผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร เริ่มตั้งแต่สนับสนุนงบประมาณในการจัดวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้กับบุคลากร และที่สำคัญต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร โดยระยะแรกของการดำเนินการ ควรเริ่มที่การค้นหาสมรรถนะก่อน โดยต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรขึ้นมาก่อน บางที่อาจจะต้องทำควบคู่กับสมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency) แล้วจึงจะมากำหนดเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ด้วยวิธีการที่มีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดในนโยบายหรือกลยุทธ์ของธุรกิจและคุณลักษณะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ หลังจากที่มีการค้นหาสมรรถนะได้ ระยะแรกต้องมีความชัดเจนก่อนว่าจะนำสมรรถนะมาใช้ในเรือใดก่อน ที่ผ่านมามีหลายองค์กรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ข้อมูลจากผลการประเมินตามสมรรถนะมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากร

ส่วนในบางองค์กรที่ผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนเท่าที่ควรในประเด็นนี้แนวทางในการแก้ไข ก็คือ อาจจะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ที่ค่อยเป็นค่อยไป เช่น พาไปเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงานหรือบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร หรืออาจจะต้องเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสมรรถนะมาบรรยายให้กับพนักงานและผู้บริหารฟัง

3) **งบประมาณ:** งบประมาณในการดำเนินการนับว่ามีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร โดยองค์การจะต้องให้การ สนับสนุนด้านงบประมาณที่เพียงพอในการค้นหาสมรรถนะ และการจัดฝึกอบรมพนักงาน ให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะต้องมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จใน การนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หรือการเชิญวิทยากรที่มี ความรู้ความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้กับบุคลากรและเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำสมรรถนะใน แต่ละประเภทขององค์การ ที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนแล้วต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้นจึงเห็น ได้ว่างบประมาณมีความสำคัญ

ในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบสมรรถนะหลายองค์การพบว่า ต้นทุนสูงหรือมีค่าใช้จ่ายมากในการดำเนินงาน การดำเนินการที่พอจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้บ้าง เช่น ลดค่าใช้จ่ายในการส่งพนักงานไปอบรมกับองค์การภายนอก โดยการดำเนินการจัดฝึกอบรมภายใน องค์กรเอง ซึ่งจะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายต่อรายได้มากกว่า และฝึกอบรมพนักงานให้เป็น วิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่พนักงานภายในองค์กร ตลอดจนการสร้างเครือข่ายของหน่วย งานหรือบริษัทที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงเพื่อแลกเปลี่ยนวิทยากรที่มีความชำนาญแก่กัน

4) **แผนการฝึกอบรม:** จะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ในระยะยาว โดยมีการจัดทำเส้นทางในการฝึกอบรม ทั้งนี้ควรนำผลการประเมินบุคลากรตาม สมรรถนะมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยพิจารณาจากช่องว่างที่เกิดขึ้น ระหว่างค่าคะแนนที่ได้ในปัจจุบันเทียบกับค่าคะแนนที่องค์การคาดหวังไว้ ถ้าเป็นลบก็นำ มาสู่การพัฒนาบุคลากรในด้านนั้นๆ โดยการพัฒนาบุคลากรก็มีหลายรูปแบบ เช่น การส่ง ศึกษาต่อเนื่อง การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ในเรื่องนั้นๆ การสอนงานในที่ทำงาน เป็นต้น

บางครั้งองค์การมีการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะได้แล้วแต่สร้างแผนในการ ฝึกอบรมไม่ได้ ในการดำเนินการ ความจริงไม่ต้องเร่งรีบในการจัดการฝึกอบรมทุกหลักสูตร ให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว แต่ให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา หา ข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ เพื่อเป็นคลังข้อมูลในการฝึกอบรม ตลอดจนการสร้างเครือ ข่ายภายในกลุ่มงานบุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานหรือบริษัทอื่นที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

5) การพัฒนาหัวหน้างาน: จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณะทำงานเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากคณะทำงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ระบบสมรรถนะไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ โดยแนวทางในการดำเนินการที่จะทำให้ปัญหาในด้านนี้ลดลงก็คือ

- ส่งคณะทำงานไปเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบสมรรถนะ หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ และลงมือปฏิบัติ
- บางกรณีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ดำเนินการเกี่ยวข้องสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็นการค้นหา หรือการนำไปปฏิบัติ ก็ใช้วิธีการโดยเชิญที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะจากภายนอกมาร่วมดำเนินการ
- พาคณะทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบสมรรถนะไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้
- จัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับระบบสมรรถนะที่มีการนำมาใช้ในองค์กรเพื่อค้นหารูปแบบ และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมกับองค์กร

จากที่ได้กล่าวมาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ปัญหาส่วนหนึ่งมาจากความไม่เข้าใจและการยอมรับในระบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรและบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารองค์กรและบุคลากร โดยทั่วไปยังยอมรับว่าการมีพื้นฐานการศึกษาด้วยการพิสูจน์จากปริญญาเป็นสิ่งจำเป็น และอาจจะยังคงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากเกินไป โดยพิจารณาสรรหาพนักงานเข้าทำงานเบื้องต้นจากข้อสถาบันการศึกษา หรือเกรดเฉลี่ย และปิดกั้นโอกาสผู้สมัครที่เข้าเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งอาจจะมีความสามารถในการทำงานมากกว่าผู้สมัครที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันชั้นนำ และมีเกรดเฉลี่ยสูง ดังนั้น ถ้าต้องการสร้างระบบสมรรถนะให้เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกพนักงานจากสมรรถนะ สร้างการรับรู้และ

การให้เห็นความสำคัญของระบบสมรรถนะกับผู้บริหารและพนักงานทุกคน โดยอธิบายถึงประโยชน์ของระบบดังกล่าว ผ่านการสื่อสารในช่องทางที่หลากหลาย เช่น การจัดประชุมสัมมนา การประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ หรืออินทราเน็ตขององค์กร หรือจัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์บริเวณต่างๆ ในองค์กร รวมถึงการใช้อีเมลและเครือข่ายสังคม และผู้บริหารและพนักงานต้องจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ จากการทำงานประจำเพื่อให้ความร่วมมือกับการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรให้เป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ในการค้นหาสมรรถนะในองค์กร ถ้าในองค์กรยังไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับเรื่องระบบสมรรถนะอย่างลึกซึ้ง ก็ควรจะจ้างผู้เชี่ยวชาญในด้านระบบสมรรถนะโดยตรงมาดำเนินการให้ หรืออาจจะมาดำเนินการร่วมกับ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควบคู่กับการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติในการค้นหาสมรรถนะให้กับองค์กรต่อไป



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

หน่วยที่

6

ตัวอย่าง

การค้นหา

สมรรถนะ



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

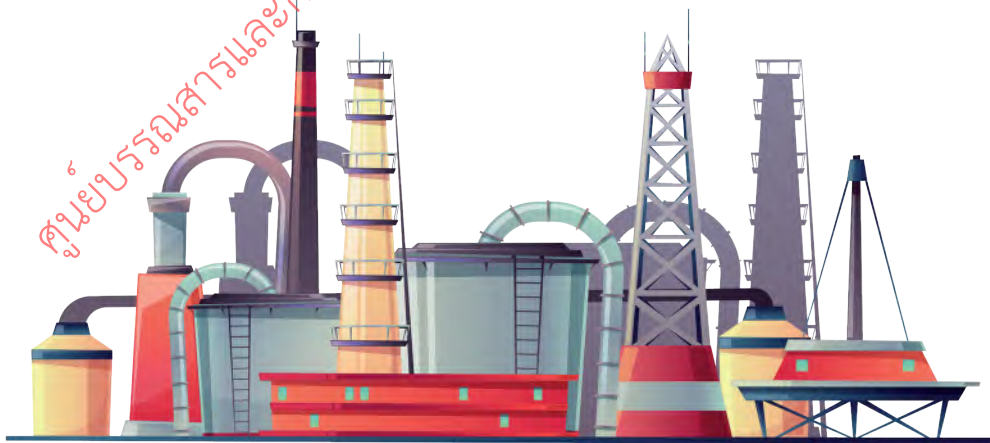
6

ตัวอย่าง การค้นหาสมรรถนะ

ตัวอย่างการค้นหาสมรรถนะ

จากผลการศึกษาของนักวิจัยที่ผู้เขียนได้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผลงานวิจัยที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษา พบว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญอย่างมากต่อการประกอบอาชีพของผู้ประกอบการและผู้บริหารขององค์กรในแต่ละระดับ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเภทมีความเสี่ยงสูงมากในการที่จะไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากการขาดสมรรถนะของผู้ประกอบการในการประกอบธุรกิจ ประกอบกับการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเภทจำนวนคู่แข่งมีจำนวนมาก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีมีความทันสมัยและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต้นทุนในการกระบวนการผลิตก็เพิ่มขึ้น ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ จะประสบผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การมีความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การมีทักษะในการบริหารจัดการและคุณลักษณะอื่นของบุคคล ซึ่งรวมเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ทั้งนี้สมรรถนะของผู้ประกอบการในธุรกิจประเภทต่างๆ ก็มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งในที่นี้ขอยกตัวอย่างสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจ และสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทย ดังนี้

- สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร
- สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม
- สมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร
- สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
ขนาดกลางและขนาดย่อม
- สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์
ผ้าทอ/เสื้อผ้า
- สมรรถนะของผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ
- สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) ของระบบราชการไทย



6.1 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร

คนไทยได้ชื่อว่าเป็นคนช่างสรรหาของรับประทานส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีการเติบโตอยู่ในเกณฑ์ดี แนวโน้มของการออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปความเร่งรีบทำให้ไม่มีเวลาในการประกอบอาหารที่บ้าน ความต้องการเปลี่ยนบรรยากาศเพื่อผ่อนคลายความเครียด การแสวงหาความสนุกสนานในครอบครัวหรือในกลุ่มเพื่อนและญาติมิตร (จุฑามาศ พิรพัชระ, 2560) นอกจากนี้บรรดาผู้ประกอบการในธุรกิจร้านอาหารต่างก็ต้องเร่งปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจในคุณค่าของอาหารที่รับประทานมากขึ้น และยังเน้นประหยัดค่าใช้จ่าย กล่าวคือผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารหันมาเน้นเมนูอาหารเพื่อสุขภาพและราคาประหยัดกว่าเมื่อเทียบกับการทำอาหารรับประทานเองที่บ้าน

ปัจจุบันธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากมีผู้ประกอบการรายใหม่ทยอยเข้ามาในตลาด โดยเฉพาะในตลาดร้านอาหารรายย่อย อันเป็นผลมาจากการลงทุนไม่สูงมากและระยะเวลาในการคืนทุนค่อนข้างสั้น ทำให้ผู้ประกอบการทั้งรายเก่าและรายใหม่ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อชิงส่วนแบ่งการตลาด ประเด็นที่น่าสนใจคือ ถึงแม้ว่าธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่นำลงทุนเนื่องจากมนุษย์ต้องรับประทานอาหารทุกวัน แต่ก็มีความเสี่ยงอยู่ไม่น้อยในเรื่องความล้มเหลวในการลงทุน เนื่องจากปัจจัยหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและให้ความสำคัญกับสุขภาพของตนมากขึ้น ประกอบกับคู่แข่งในธุรกิจร้านอาหารก็มีมาก ดังนั้นการมีสมรรถนะ (Competency) ของผู้ประกอบการ นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้การบริหารจัดการธุรกิจร้านอาหารประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาวิจัยของ จุฑามาศ พิรพัชระ (2560) โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่ประสบผลสำเร็จ นำผลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจำนวน 400 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในแต่ละปัจจัยเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ใน

ปัจจุบัน และยืนยันโดยการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบธุรกิจร้านอาหารร่วมกันพิจารณาอีกครั้ง โดยผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า สมรรถนะที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจร้านอาหารให้ประสบผลสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญ 8 ด้าน ดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1: ด้านการจัดการภายใน (Internal Management) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารเกี่ยวกับการจัดกระบวนการหรือกิจกรรมให้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงาน การสั่งการและมอบหมายงานการติดตาม และการประเมินผลและการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร

สมรรถนะด้านที่ 2: ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร หรือผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางให้ ผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหารดำเนินการได้อย่างมีทิศทางและมุ่งสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้ได้ โดยคุณลักษณะด้านการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้คือ ด้านการวางแผนการทำงานเชิงรุก ด้านความคิดเชิงนวัตกรรม และด้านความสามารถในการแข่งขัน

สมรรถนะด้านที่ 3: ด้านการจัดการการตลาด (Marketing Management) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเพื่อมุ่งให้เกิดยอดขายและผลกำไรในที่สุด โดยใช้กิจกรรมที่สำคัญประกอบด้วย การกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบของร้านอาหาร ช่องทางการจัดจำหน่ายและการสื่อสารการตลาดและบริการไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

สมรรถนะด้านที่ 4: ด้านการกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในด้านการกำหนดคุณลักษณะร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจและสังคมที่อยู่ล้อมรอบธุรกิจ โดยค่านิยมร่วมของธุรกิจที่สำคัญประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทน การยอมรับความเสี่ยงและจริยธรรมทางธุรกิจ "ค่านิยมร่วม" เป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งเพราะ

วัฒนธรรมเป็นกรอบ วิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎ ระเบียบที่มีอยู่ของที่อยู่ในองค์การนั้น วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานที่อยู่ในองค์การ สะท้อนให้เห็น กระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การและที่สำคัญ วัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อทิศทาง การดำเนินธุรกิจขององค์การ การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์การที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นไปในแนวทางเดียวกันในขณะเดียวกันก็ต้องขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์การอีกด้วย ปัจจุบันองค์การชั้นนำหลายแห่งได้นำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) บริษัทการบินไทย เป็นต้น ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จึงหันมาสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วม โดยเชื่อว่าหากพนักงานทุกคนประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่องค์การกำหนดไว้ จะเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีระบบการบริหารงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้

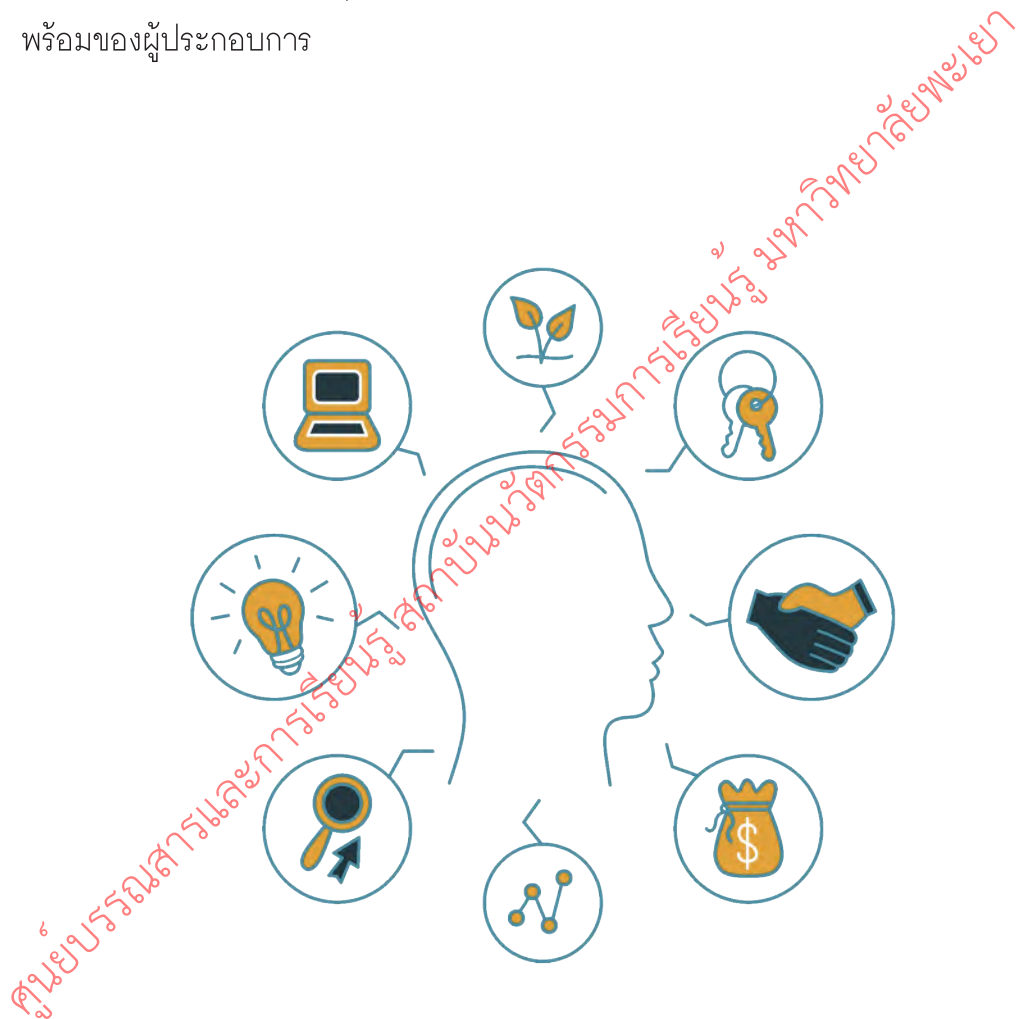
สมรรถนะด้านที่ 5: ด้านการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารในเรื่องการสร้างลักษณะเด่นของสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาดและสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์และการกำหนดราคาขาย โดยการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นแนวทางที่ผลิตภัณฑ์นั้นถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้บริโภครเองตามคุณสมบัติที่เด่น ๆ ของตัวผลิตภัณฑ์นั้น เป็นการจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจผู้บริโภคที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในตัวผลิตภัณฑ์นั้น ในการวางตำแหน่งจะเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังจิตใจผู้บริโภคในประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับทั้งยังทำให้เห็นความแตกต่างจากตราผลิตภัณฑ์นั้นจากคู่แข่ง เช่น ตลาดรถยนต์โดยได้ถูกวางตำแหน่งไว้ที่ความปลอดภัย รถยนต์เมอร์เซเดส (Mercedes) และคาดีลแลค (Cadillac) ถูกวางตำแหน่งไว้ที่ความหรูหรา รถยนต์วอลโว่ (Volvo) ถูกวางตำแหน่งไว้ที่ความแข็งแกร่งและความปลอดภัย เป็นต้น

สมรรถนะด้านที่ 6: ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารด้านการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรและนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหารเป็นกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บ การเผยแพร่ความรู้และพัฒนาความรู้เฉพาะของธุรกิจที่เกี่ยวข้องและใช้ประโยชน์ให้เกิดแก่ผู้บริหารและพนักงาน ประกอบด้วยความรู้ในงานหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ข้อกำหนดและวิธีการด้านความปลอดภัยทางอาหารและความรู้ในงานสนับสนุนธุรกิจร้านอาหาร ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านอาหาร การบริหารด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อและสินค้าคงคลัง

สมรรถนะด้านที่ 7: ด้านการจัดการคุณภาพการให้บริการ (Quality of Service Management) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารด้านการควบคุมคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งเป็นธุรกิจให้บริการประเภทหนึ่ง การควบคุมคุณภาพการให้บริการเพื่อการรักษาระดับของกระบวนการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอคุณภาพการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังและต้องการของลูกค้า ถือเป็นระดับความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจจากการบริการที่เขาได้รับซึ่งเกิดจากบุคคลหรือพนักงาน กระบวนการให้บริการและการควบคุม

สมรรถนะด้านที่ 8: ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work and Physical Environment Management) เป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการในการจัดการด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งนี้นับว่าเป็นสิ่งที่ลูกค้าสัมผัสได้จากการเลือกใช้สินค้าหรือบริการของธุรกิจที่สร้างความแตกต่างอย่างโดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณภาพ ตั้งแต่การคัดเลือกสถานที่ การตกแต่งร้าน การแต่งกายและการปฏิสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม การจูงใจในลักษณะอื่นๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการที่นักวิจัยได้ทำการศึกษามีความสำคัญยิ่งทุกสมรรถนะ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาในภาพรวมของธุรกิจร้านอาหาร ดังนั้นในการนำเอาสมรรถนะไปปรับใช้ก็จะต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้ประกอบการแต่ละท่านว่ามีความพร้อมที่จะนำสมรรถนะด้านใดไปปรับใช้ซึ่งสมรรถนะบางด้านของผู้ประกอบการธุรกิจอาจจะมียู่แล้วในการนำไปสู่การปฏิบัติอาจจะไม่จำเป็นต้องดำเนินการไปพร้อมกันทุกสมรรถนะทั้ง 8 ด้านให้พิจารณาตามความเหมาะสมและความพร้อมของผู้ประกอบการ





ศูนย์บริหารและการเรียนรู้
มหาวิทยาลัยพะเยา

6.2 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม

อุตสาหกรรมด้านโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจัดเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการ เป็นธุรกิจที่มีบทบาทความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือเป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายและบริการต่างๆ ให้แก่นักเดินทางและนักท่องเที่ยว เนื่องจากที่พักและอาหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการความสะดวกสบายและความพึงพอใจเสมือนอยู่บ้าน ซึ่งโรงแรมที่ให้บริการมีหลายประเภทและเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้าพักที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านรายได้ รสนิยมและลักษณะการใช้งานในโรงแรม โดยโรงแรมระดับ 3 ดาว นับว่าเป็นโรงแรมที่เป็นที่ต้องการในตลาดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เลือกความสะดวกสบาย ความคุ้มค่า ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเข้าพัก จึงทำให้โรงแรมระดับ 3 ดาว เป็นโรงแรมที่ได้รับความนิยม และมีมากที่สุดในโรงแรมระดับต่างๆ ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันกันสูง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมจึงทำให้โรงแรมแต่ละแห่งมีความพยายามที่จะสร้างความโดดเด่น เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการ

จังหวัดชายแดนไทย-ลาว โดยเฉพาะจังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร นับได้ว่าเป็นอีก 2 จังหวัดที่มีความสำคัญต่อธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย อันเป็นผลมาจากสภาพภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีของประชาชนในพื้นที่ที่เป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวและการมีพื้นที่ติดกับแม่น้ำโขงและติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน และอีกจังหวัดคือจังหวัดสกลนคร ซึ่งมีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดนครพนม เป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรทางธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ มีชื่อเสียงในด้านการเป็นแหล่งธรรมชาติที่นักท่องเที่ยวให้ความสนใจ เมื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสำคัญตามมาในการเป็นเมืองท่องเที่ยวก็คือ โรงแรม ซึ่งโรงแรมเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญของการท่องเที่ยว ที่จะดึงดูดให้นักท่องเที่ยวไปเที่ยว ดังนั้นการยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมจึงมีความจำเป็นเพื่อให้การบริการธุรกิจโรงแรมมีคุณภาพได้มาตรฐาน ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและยังเป็นการบริหารจัดการ เพื่อรองรับกับความเจริญเติบโตของจังหวัด เมื่อการคมนาคมขนส่งมีความสะดวกมากขึ้น เป็นต้นว่า มีสนามบินพาณิชย์ มีทางรถไฟและมีถนนเชื่อมต่อระหว่างประเทศ การมีโรงแรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม การมีสมรรถนะ (Competency) ของผู้ประกอบการ

ลาว (จังหวัดนครพนม สกลนคร และมุกดาหาร) ในการดำเนินการในครั้งนี้มีลักษณะ
การวิจัยและพัฒนาโดยการสำรวจข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้
หนดให้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบ
ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่ประสบผลสำเร็จตั้งแต่ระดับ 3 ดาวขึ้นไปจำนวน 10
นักวิชาการ (อาจารย์/ที่ปรึกษา/รัฐบาล/เอกชน) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม จำนวน
3 คน ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมโรงแรมจำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญจากกระทรวงการท่องเที่ยว
และกีฬาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม จำนวน 2 คน และผู้แทนจากสภาหอการค้าแห่ง
ประเทศไทย จำนวน 1 คน ซึ่งส่วนหนึ่งของผลการวิจัยได้ พบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบ
โรงแรมและผู้บริหารโดยเฉพาะโรงแรมในพื้นที่ชายแดนไทย-ลาว (จังหวัดนครพนม
มุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร) ควรประกอบด้วยสมรรถนะด้านต่างๆ ดังนี้

An illustration of a hotel reception area. Three staff members in red uniforms are behind a blue reception desk. Two guests, a man and a woman, are standing in front of the desk. The man is holding a suitcase. The background is a light blue wavy shape. A red diagonal watermark text is overlaid on the image.



1) สมรรถนะหลักด้านกระบวนการบริหาร

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
1.กำหนดทิศทางขององค์การ (1) กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของธุรกิจที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (2) สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของธุรกิจให้กับพนักงานในองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (3) มีการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจนพนักงานทุกคนที่อยู่ในโรงแรมรู้เป้าหมายขององค์การว่าทำอะไร เพื่ออะไร โปร่งใสไม่มีวาระซ่อนเร้น	1. กำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและวัดประเมินความสำเร็จได้ 2. กำหนดเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจนพนักงานทุกคนที่อยู่ในโรงแรมรู้เป้าหมายขององค์การว่าทำอะไร เพื่ออะไร โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น 3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของธุรกิจให้กับพนักงานในองค์การได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นอย่างมากที่องค์การจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ หรือที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ขององค์การ รวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์การให้ทุกคนได้รับทราบ โดยขั้นตอนในการดำเนินการมี ดังนี้ 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ทราบสถานะสภาพภายในขององค์การทางด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และสถานะสภาพภายนอกองค์การ เพื่อให้ทราบถึงโอกาสที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและอุปสรรคในการแก้ไขดำเนินการ เช่น 1) จัดประชุมสัมมนาร่วมกันของพนักงานและผู้บริหารของโรงแรม 2) ให้พนักงานทุกคนช่วยกันหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ โดยร่วมกันพิจารณาและนำเสนอ

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	อย่างกว้างขวางถึงประเด็นที่เลือกมาโดยขอให้ผู้ที่เลือกในแต่ละประเด็นให้เหตุผลว่าทำไมถึงคิดว่าจุดนี้ คือ จุดแข็งขององค์การ หรือจุดนี้เป็นจุดอ่อนขององค์การ และขอให้นำเสนอเหตุผลประกอบ ส่วนการกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางขององค์การจำเป็นต้องดำเนินการภายใต้สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การ เช่น จำนวนพนักงานความรู้ความสามารถของพนักงาน จำนวนห้องพัก สภาพของห้องพักสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงแรม งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้ทุกคนต้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ขององค์การให้ชัดเจนและเป็นจริง โดยสิ่งสำคัญที่ต้องค้นหาให้ได้ความจริง ได้แก่ ๖ (1) จุดแข็ง (Strength) เป็นปัจจัยภายในที่ทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารโรงแรมจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องบอกได้ว่าโรงแรมของตน ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีจุดแข็งอะไร ซึ่งคำว่าจุดแข็งดังกล่าวจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบและบางเรื่อง อาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งถึงจะทำให้รู้ได้ว่าเป็นจุดแข็ง เช่น อัตราค่าจ้างของพนักงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ตัวเลขต่างๆ ที่มีการเก็บรวบรวม การรายงานและการดำเนินการที่มีทิศทางที่ดีขึ้น เช่น ผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือจำนวนข้อร้องเรียน เป็นต้น ในการกำหนดจุดแข็ง ต้องพิจารณาในภาพรวมขององค์การ

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	ไม่ใช่มองที่จุดใดจุดหนึ่ง หรือ มีบางคนทำได้ หรือบางแผนกทำได้เท่านั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งหมด (2) จุดอ่อน (Weakness) นับว่าเป็นปัจจัยภายในที่องค์กรยังทำได้ไม่ดีพอ เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน หรือเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ หรือควบคุมได้ ในการดำเนินการพนักงานต้องสามารถวิเคราะห์ หรือมองออกว่าอะไรบ้างเป็นสิ่งที่องค์กรยังทำได้ไม่ดี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป (3) โอกาส (Opportunity) เป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลทางบวกต่อกิจการ ที่ผู้บริหารและพนักงานของโรงแรมพอที่จะรู้ได้ว่าการดำเนินธุรกิจโรงแรมมีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสในการที่จะทำให้ลูกค้ามาใช้บริการในพื้นที่เพิ่มขึ้น โดยสิ่งเหล่านั้นองค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่เมื่อเกิดขึ้นมาแล้วจะส่งผลทำให้ธุรกิจโรงแรมดีขึ้น เช่น มีการโปรโมทแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่ของจังหวัด มีสนามบินพาณิชย์เปิดให้บริการและการมีชายแดนติดต่อกับต่างประเทศ เป็นต้น (4) อุปสรรค (Threat) เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่มีผลในเชิงลบต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม เช่น จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น นักท่องเที่ยวลดน้อยลง เศรษฐกิจไม่ดี เป็นต้น

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	ในประเด็นนี้ถึงแม้เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้แต่องค์กรต้องร่วมกันคิดหาวิธีที่จะทำให้ธุรกิจของตนอยู่รอดได้ เช่น การสร้างจุดเด่นด้านการให้บริการเหนือคู่แข่ง เป็นต้น 3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยการวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนี้ (1) พนักงานที่เข้าร่วมประชุมช่วยกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและเลือกจุดแข็งและจุดอ่อน ที่ตรงกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร (2) พนักงานที่เข้าร่วมประชุมช่วยกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรร่วมกันว่าอะไรบ้างที่เป็นโอกาสที่ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม และช่วยกันพิจารณาต่อว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน (3) เมื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ให้ทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	(4) เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดประสบผลสำเร็จจึงมีการกำหนดแนวทาง เพื่อที่จะนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์สำหรับการดำเนินการขององค์การต่อไปโดยทั่วไปจะกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวประมาณ 5 ปี และนำมาสร้างเป็นแผนระยะสั้น หรือ แผนกลยุทธ์ประจำปีของทุกปี (5) ในการกำหนดแผนระยะสั้น และระยะยาว จำเป็นต้องกำหนดค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์การ (6) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ และมีประสิทธิภาพควรมีการตรวจประเมินและติดตามการดำเนินงานตามแผนในทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การ 3.3 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การให้กับพนักงานในองค์การได้รับทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแนวทางในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย เช่น จัดประชุมเพื่อชี้แจงให้กับพนักงานทุกแผนกได้รับทราบ จัดทำในรูปแบบของเอกสาร เก็บไว้ในทุกแผนก

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
2. การบริหารการตลาด (1) เน้นการทำ การตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก	นับว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างมากของ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและผู้บริหารของธุรกิจ โรงแรมในการที่จะบริหารธุรกิจโรงแรมให้อยู่รอดใน สถานการณ์ในปัจจุบันที่ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันกัน สูง ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอาจจะไม่ต้อง ลงมือปฏิบัติแต่ก็ต้องมีความรู้และมีแนวความคิดใน ด้านนี้พอสมควร การตลาดและการประชาสัมพันธ์ เชิงรุก 1) การดำเนินการเชิงรุกทำได้ทั้งการดำเนินการผ่าน ทางสื่อออนไลน์ โดยการให้ข้อมูลด้านการให้บริการ ของโรงแรมอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาให้ลูกค้าได้ รับรู้ โดยเฉพาะโอกาสที่โรงแรมมีผลิตภัณฑ์หรือรูป แบบการให้บริการใหม่ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ ตลอดจน สื่อออนไลน์ต่างๆ 2) การประชาสัมพันธ์ผ่านทางพนักงานโดยตรง โดยการออกเยี่ยมลูกค้าเก่า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ ดี ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการของโรงแรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อดึงดูดลูกค้าเก่าให้กลับมา ใช้บริการในส่วนของการออกหาลูกค้าใหม่ โดยการ เข้าไปให้ข้อมูลกับลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการของโรงแรม ให้ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของโรงแรม โดยการเข้าไปให้ข้อมูลกับลูกค้าถึงตัวบุคคลหรือถึง หน่วยงาน

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	3) สํารวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เคยมาใช้บริการโรงแรมและผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการจัดทำแผนการตลาดของโรงแรมในการดำเนินการผู้บริหารโรงแรมอาจจ้างที่ปรึกษาในการทำวิจัยหรือฝ่ายการตลาดในการดำเนินการเอง
3. การจัดการทรัพยากรในองค์กร (1) จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (3) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละแผนกที่ชัดเจนพร้อมแต่งตั้งหัวหน้า	โรงแรมต้องมีอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานให้พร้อมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในทุกแผนก เพื่อที่จะทำให้การบริการลูกค้าได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอุปกรณ์ที่ใช้ในห้องพักของลูกค้า อุปกรณ์ทำความสะอาด อุปกรณ์ในการจัดเก็บข้อมูล อุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ฯลฯ การติดตามประเมินผลการทำงาน สามารถติดตามการทำงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพ โดยมีการติดตามประเมินผลงานที่ได้มีการมอบหมาย เพื่อที่จะได้ทราบถึงผลสำเร็จ หรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและนำเอาประเด็นปัญหา หรือความสำเร็จในการดำเนินการไปหาวิธีการแก้ไข ทั้งนี้งานทุกงานที่มอบหมายไปต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้หัวหน้าในแต่ละตำแหน่งได้รับทราบ

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
ขึ้นมารับผิดชอบ (4) มีวัฒนธรรมองค์การ ที่จัดให้มีการประชุมร่วม กันระหว่างหัวหน้ากับลูก น้องก่อนการปฏิบัติงานเพื่อ วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในวันที่ผ่านมา (5) มีธรรมาภิบาลในการ บริหารจัดการมีคุณธรรม และมีจริยธรรมในการ ดำเนินธุรกิจที่ดี มีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้าง วัฒนธรรมภายในองค์การที่ดี	จัดทำรายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน (job description) และแต่งตั้งหัวหน้า ขึ้นมารับผิดชอบงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อควบคุม ดูแลให้การปฏิบัติงานในแต่ละแผนกเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี โดยมีการประชุม ร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูก น้องก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนและแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในวันที่ผ่านมา ซึ่งมีการดำเนินการทุกวัน ทุก แผนกและจัดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็น วัฒนธรรมการทำงานที่ดีของโรงแรมและเป็นการดำเนิน กิจการที่มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืน การมีธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างมาก โดย เฉพาะการไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า การรักษาผล ประโยชน์ของลูกค้า นอกจากนั้นผู้บริหารโรงแรมต้อง บริหารธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า 1) สนองความต้องการของลูกค้า/ผู้บริโภคด้วย ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบริการที่ดีเลิศ 2) กำหนดระดับคุณภาพของสินค้าและการ บริการให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	3) เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างครบถ้วนถูกต้องเป็นธรรมแก่ลูกค้าและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง 4) ให้การรับประกันสินค้าและบริการภายใต้ข้อกำหนดอันเหมาะสม 5) ไม่ส่งมอบสินค้าและการบริการให้แก่ลูกค้า ทั้งๆ ที่รู้ว่าสินค้าและบริการนั้น มีข้อบกพร่องเสียหาย หรืออาจเกิดอันตรายต่อลูกค้าได้และไม่ปล่อยย้ให้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานตกถึงมือลูกค้า 6) จัดระบบการบริการลูกค้า ให้ลูกค้าสามารถร้องเรียนความไม่พอใจในสินค้าและบริการได้โดยสะดวกและกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 7) พยายามบริหารต้นทุนการผลิตให้ต่ำสุดแต่ยังคงรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานตลอดเวลา 8) รักษาความลับของลูกค้าอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ รวมถึงไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้เกี่ยวข้องโดยมิชอบ 9) แสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อเป็นการให้บริการต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 10) ปฏิบัติตามเงื่อนไข หรือสัญญาต่างๆ ที่มีกับลูกค้าอย่างเคร่งครัด

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	11) หากมีกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงใดๆ กับลูกค้าได้ ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและป้องกันความเสียหาย 12) จัดให้มีระบบที่ให้ความปลอดภัยต่อลูกค้า เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบป้องกันการถูกโจรกรรม 13) ไม่ควรค้ากำไรเกินควรเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพของสินค้า หรือ บริการ และไม่กำหนดเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรมต่อลูกค้า ความรับผิดชอบและการปฏิบัติต่อพนักงาน 1) ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน 2) ส่งเสริมพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความก้าวหน้า และความมั่นคงในอาชีพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดทิศทางการทำงาน และการแก้ไขปัญหาของโรงแรม 4) ดูแลรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิต สุขภาพอนามัยและการกระทำด้วยความสุจริต

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	5) การให้รางวัล และการลงโทษพนักงานต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เป็นธรรม และกระทำด้วยความสุจริต 6) ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน และสวัสดิภาพของพนักงาน 7) บริหารงานพนักงานโดยหลีกเลี่ยงการ กระทำใดๆ โดยไม่เป็นธรรมและไม่ถูกต้องซึ่งมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพการงานของพนักงาน 8) ปฏิบัติต่อพนักงานบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และให้ความเคารพต่อสิทธิหน้าที่ส่วนบุคคล การปฏิบัติต่อคู่ค้า คู่แข่งและเจ้าหน้าที่ 1) ปฏิบัติตามข้อตกลงที่มีต่อคู่ค้าและเจ้าหน้าที่ อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัตถุประสงค์การใช้เงิน การชำระคืน การดูแลคุณภาพของหลักทรัพย์สินค้า ประกันและเรื่องอื่นใดที่ให้ออกลงไว้กับเจ้าหน้าที่ กรณีที่จะไม่สามารถปฏิบัติได้ ต้องรีบเจรจากับคู่ค้าและเจ้าหน้าที่เป็นการล่วงหน้า เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย 2) ให้อะอมูลทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนตามความเป็นจริง

สมรรถนะหลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	3) ไม่เรียก ไม่รับ หรือไม่จ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้ากับลูกค้าหรือเจ้านี้ ถ้าหากว่ามีข้อมูลว่ามีการจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น ฟังหรือกับลูกค้าหรือเจ้านี้ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยยุติธรรมและรวดเร็ว 4) รายงานข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและตรงเวลาให้แก่เจ้านี้อย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบของพนักงานคือโรงแรม 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีความภาคภูมิใจ เพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงของโรงแรมและตัวพนักงานเอง 2) ร่วมกันรักษาและสร้างสรรค์ให้เกิดความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกันในหมู่พนักงาน ร่วมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เอาใจใส่ และปฏิบัติหน้าที่การงานของโรงแรมด้วยความเสียสละ อดทน เพื่อสร้างโรงแรมให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีกำไร และพัฒนาโรงแรมไปสู่ความเป็นเลิศ 4) ใช้ทรัพย์สินของโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและบำรุงรักษาไม่ให้เสื่อมสภาพหรือสูญหาย รวมทั้งไม่ใช้ทรัพย์สินของโรงแรม เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	5) รักษาความลับของลูกค้า คู่ค้าและโรงแรม อย่างเคร่งครัด 6) ร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานกับผู้ร่วม งานทุกคน เพื่อประโยชน์ของโรงแรม และเคารพในสิทธิ ของพนักงานอื่นที่ร่วมโรงแรมเดียวกัน 7) เอาใจใส่และช่วยเหลือดำเนินการใดๆ ที่ จะรักษาภาพแวดล้อม และความปลอดภัยที่ดีในการ ทำงานให้มีความสะอาดปลอดภัยและน่ารื่นรมย์อยู่ เสมอ 8) ให้ความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ในการ ทำงานแก่ผู้ร่วมงาน โดยยึดประโยชน์และเป้าหมายของ โรงแรมเป็นสำคัญ 9) ไม่กล่าวร้ายต่อโรงแรม/ผู้บริหารและเพื่อน พนักงานโดยปราศจากซึ่งความจริงและไม่เป็นธรรม 10) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหาร หาก พบว่ามีกรกระทำใดๆ ในโรงแรมโดยมิชอบหรือผิด กฎหมาย 11) ไม่อาศัยตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ เพื่อตนเองและผู้อื่นโดยมิชอบ 12) ไม่กระทำการใดที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียง 13) เอาใจใส่จริงจังและเคร่งครัดต่อกิจกรรม ทั้งปวงที่จะเสริมสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการ พัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	14) ไม่รับของขวัญ เว้นแต่เป็นการรับอันเนื่องจากการให้ตามประเพณีนิยม โดยต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตามระเบียบของโรงแรม วางระบบและขั้นตอนการให้บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงแรม โดยจัดทำ Flow chart ของงานในแต่ละตำแหน่งและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน 1) ทบทวนขั้นตอนกระบวนการทำงานของแต่ละงาน เพื่อทบทวนและจัดทำ Flow chart เพื่อกำหนดเส้นทางการไหลของงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้า ในการดำเนินการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ 2) กำหนดมาตรฐานในการทำงานของแต่ละแผนกในองค์กร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงแรม

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
4. การสร้างความร่วมมือ กับชุมชนและสังคม (1) สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีเพื่อการยอมรับจากคนทั่วไปในสังคม (2) เข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริมกับกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นมิตรที่ดีของคนในชุมชน สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้เป็นอย่างดี	สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี เพื่อการยอมรับจากคนทั่วไปในสังคม โดยให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนและสังคม ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการมอบสิ่งของช่วยเหลือ หรือการจัดกิจกรรมเอง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมให้ชุมชนได้รับรู้ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริมกับกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นมิตรที่ดีของคนในชุมชน โดยเข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริมกับกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นมิตรที่ดีของคนในชุมชน ซึ่งอาจจะมีการส่งตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรม หรือผู้บริหารโรงแรมเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมกับชุมชนโดยตรงหรือเข้าไปเป็นกรรมการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
5. การสร้างสัมพันธ์ภาพกับธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ (1) ด้านการแข่งขันหลีกเลี่ยงการแข่งขันห้ำหั่นกันในด้านราคา หรือการแข่งขันในลักษณะที่ทำลายหรือสร้างความเสื่อมให้แก่อุตสาหกรรมเดียวกัน (2) ด้านการแข่งขันปรับเปลี่ยนความคิดว่าโรงแรมอื่นๆ เป็นคู่แข่งมาเป็นพันธมิตรแล้วร่วมมือกันสร้างความเข้มแข็งให้แก่อุตสาหกรรมของตน (3) ด้านการแข่งขันร่วมกันปกป้องภัยคุกคามจากอุตสาหกรรมใกล้เคียงที่สามารถใช้ทดแทนกันได้และภัยคุกคามจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรมของตนเอง	ธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันและระดับเดียวกันไม่ควรแข่งขันกัน หรือดึงดูดลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยการลดราคาห้องพัก ควรให้ความสำคัญกับการแข่งขันด้านคุณภาพของการให้บริการ และแข่งขันกันในด้านความโดดเด่นของแต่ละโรงแรมเป็นหลัก ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยการให้ข้อมูลกับบุคคลอื่นในลักษณะของการสร้างข้อมูลที่เป็นเท็จหรือข้อมูลที่ไม่มีความจริงและขาดหลักฐานยืนยัน วิธีการแข่งขันกันด้วยคุณภาพการให้บริการต้องมีพนักงานที่มีหัวใจในการให้บริการหรือที่เรียกว่า"เซอร์วิสมายด์" (Service Mind) ฝึกอบรมพนักงานอย่างหนักให้มี เซอร์วิส มายด์ ยิ้มแย้ม ทักทาย พุดจาสุภาพ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เข้าพักโรงแรม ซึ่งธุรกิจโรงแรมมีความน่าสนใจ คือ ลูกค้ายอมจ่ายค่าโรงแรมในราคาที่สูงขึ้นเมื่อได้คุณภาพการบริการที่ดีกว่า โดยเฉพาะในพื้นที่มีจำนวนโรงแรมค่อนข้างมาก สิ่งที่จะชนะคู่แข่งได้ไม่ใช่เรื่องอัตราราคา ค่าที่พักเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นเรื่องคุณภาพการบริการด้วย

สมรรถนะ หลัก/ย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	สร้างพันธมิตรในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยการเข้าไปร่วมเป็นสมาชิกของชมรม หรือ สมาคมโรงแรม เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเพื่อพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้มีความเข้มแข็ง เพื่อดึงดูด นักท่องเที่ยวมาใช้บริการ ตลอดจนช่วยกันคิดหาแนวทางในการให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยวในจังหวัด เช่น ร่วมกันจัดกิจกรรมที่ทำให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยว ความรับผิดชอบต่อการแข่งขันทางการค้า 1) แข่งขันทางการค้าขายในกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม 2) ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสมผิดกฎหมาย 3) ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งด้วยการกล่าวร้าย หรือกระทำการใดๆ โดยปราศจากความจริงและไม่เป็นธรรม

2) สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
1.การมีมนุษยสัมพันธ์ (1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่รู้จักกว้างขวางและเป็นที่รู้จักกว้างขวางและมีเครือข่ายที่ดี	ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่รู้จักกว้างขวางและขยายเครือข่าย ให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งการที่ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องและมีความหลากหลายนั้นจะช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ ซึ่งคุณสมบัติทางด้านนี้มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารธุรกิจโรงแรมและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเครือข่ายส่งผลให้การบริหารจัดการโรงแรมทางด้านต่างๆ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา การส่งเสริมการขายต่อเครือข่ายและยังส่งผลดีต่อการสร้างเครือข่ายกับบุคคลภายนอก หรือ กลุ่มลูกค้าใหม่ที่อยู่ในเครือข่าย เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อต่อยอดและสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจร่วมกันต่อไปในอนาคต

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
2. การให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา	(1) มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจและยินดีกับผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา (2) สนับสนุนให้พนักงานมีการรับรู้ตัวเองและความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของการให้บริการ (3) สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับพนักงาน โดยเฉพาะการรักการให้บริการ (4) มีการชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบในเรื่องที่มีความสำคัญต่อเขา (5) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่มีส่วนกระทบกับเขา (6) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (7) ให้คำปรึกษาและช่วยหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาในการทำงานแบบมีส่วนร่วม (8) พัฒนาศักยภาพโดยเฉพาะจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาให้แข็งแกร่งขึ้นและนำออกมาใช้งานอย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสมรรถนะที่สำคัญมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพราะคนที่ช่วยทำงานให้กับผู้ประกอบการและผู้บริหาร ก็คือ ผู้ได้บังคับบัญชา การที่ลูกค้าจะพึงพอใจหรือกลับมาใช้บริการอีกส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมการให้บริการของผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ประกอบการ

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	หรือผู้บริหารไม่ใช่ผู้ที่อยู่กับลูกค้าตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องดูแลและให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาพอสมควร
3. การเรียนรู้ร่วมกับทีมงาน	(1) กระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (2) สร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาด้วยการระดมความคิด (Brainstorming) (3) ให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ (4) สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก สมรรถนะด้านการเรียนรู้ร่วมกับทีมงาน เป็นสมรรถนะที่ดีสำหรับผู้บริหารและผู้ประกอบการในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งหนึ่งจะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้จะทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารได้รับทราบปัญหา เพื่อจะได้เรียนรู้ร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานและจะได้รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติด้วยไปด้วย

3) สมรรถนะด้านการบริหารการตลาด

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
1.การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ	(1) วิเคราะห์คู่แข่งชั้นเพื่อให้ทราบจำนวนธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและกลยุทธ์ของโรงแรมนั้นๆ สมรรถนะด้านนี้ในเชิงการตลาดมีความสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องมีข้อมูลของคู่แข่งชั้นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร
2.การจัดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ	(1) การจำแนกผู้มาใช้บริการจากสถิติที่ผ่านมาเพื่อดูกลุ่มลูกค้าหลักและกลุ่มลูกค้ารอง การจัดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการสิ่งนี้จะทำให้การทำการตลาดของธุรกิจมีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน การดำเนินกิจกรรมถ้าตรงกับความต้องการยิ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้นไปอีก สมรรถนะด้านนี้ของประกอบการจึงมีความสำคัญไม่น้อย
3.สร้างจุดเด่นในการให้บริการ	ร่วมกันหาจุดเด่นด้านการให้บริการเพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องอะไร ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้พึงระลึกอยู่เสมอว่าธุรกิจมีคู่แข่งชั้นมาก ดังนั้นการที่ลูกค้าจะมาใช้บริการของเราตัวเราต้องบอกได้ว่า เรามีอะไรที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้นและเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้ลูกค้าต้องการมาใช้บริการ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องเป็นผู้นำในการคิดว่าจะทำให้ธุรกิจมีจุดเด่นในเรื่องอะไร

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
4. การแสวงหาลูกค้า	สมรรถนะด้านนี้ถึงแม้ว่า ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการไม่ได้ลงมือปฏิบัติโดยตรงแต่สมรรถนะด้านนี้มีความสำคัญมากที่ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจอยู่ได้เพราะมีผู้มาใช้บริการหรือมีลูกค้านั่นเอง โดยกิจกรรมหลักในเรื่องนี้ มีดังนี้ (1) แสวงหาลูกค้าใหม่ๆ โดยการออกแนะนํากับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มลูกค้าหลักที่เคยมาใช้บริการของโรงแรม (2) การสร้างลูกค้าใหม่โดยการไปร่วมงานแสดงสินค้าท่องเที่ยว (Travel Trade Show) การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ (Advertising) ให้ลูกค้าใหม่ๆ ได้รู้จักเพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ มาเป็นลูกค้า (3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับธุรกิจนำเที่ยวทั้งในจังหวัดและในกรุงเทพมหานคร (4) เข้าไปมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐโดยเฉพาะกระทรวงพาณิชย์ในการจัดงานจัดจำหน่ายสินค้าพื้นเมืองเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวมาเที่ยวในพื้นที่จังหวัดอย่างต่อเนื่อง (5) ส่งพนักงานขายไปแนะนำการให้ บริการของโรงแรมแก่ผู้รับบริการที่เป็นองค์กร (Organizational Buyer) เช่น หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัท ห้างร้าน องค์กรธุรกิจ เป็นต้น และผู้รับบริการในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Industrial Buyer) อาทิ บริษัทจัดนำเที่ยว (Tour Operator) ตัวแทนการเดินทางท่องเที่ยว (Travel Agent) ผู้ค้าส่งห้องพัก (Room Wholesaler) เป็นต้น

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
5. การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการ	การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการ เป็นความสามารถอีกอย่างที่ผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญ เนื่องจาก ลูกค้าของโรงแรมจะพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้งสิ่งที่เป็นตัวดึงดูดให้กลับมาใช้บริการ ก็คือ พฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน ดังผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องมึนโยบายในการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยแนวทางในการดำเนินการมีดังนี้ (1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับธุรกิจโรงแรมด้วยกันในพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการ (2) สนับสนุนให้พนักงานทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วม มีการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบในฐานะเจ้าภาพหลักของแต่ละกิจกรรมไปสู่พนักงานส่วนต่างๆ ของโรงแรมไม่กระจุกอยู่เฉพาะพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตลาดเพียงเท่านั้นไม่กระจุกอยู่เฉพาะพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตลาดเพียงเท่านั้น

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
6.กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย	ธุรกิจโรงแรมที่อยู่ต่างจังหวัดหลายโรงแรมเจ้าของธุรกิจบริหารจัดการเองดังนั้นการดำเนินกิจการเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาพักที่โรงแรมกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยโดยทั่วไปพฤติกรรมของมนุษย์ต้องการได้ของแถมหรือของเพิ่มเติมในลักษณะอื่นๆ หรือส่วนลด เป็นต้น โดยแนวปฏิบัติในกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย เช่น (1) Sales Promotion หรือการจัดแคมเปญ ส่งเสริมการขายต่างๆ ออกมาแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่งกันเพื่อเพิ่มหรือครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ของตนเองไว้ และเพิ่ม Occupancy Rate ของโรงแรมตนเองให้มากที่สุด (2) ควรตั้งราคาให้เหมาะสมกับระดับและคุณภาพของสินค้าและงานบริการของโรงแรมโดยการดูราคาตลาดภายในและมีการเพิ่มมูลค่าของสินค้า (3) จัดทำโปรโมชั่นในแต่ละเทศกาล
7. ส่งเสริมสินค้าที่เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)	การสร้างจุดเด่นโดยการนำสินค้าที่เป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) มาเป็นส่วนหนึ่งของการทำการตลาดของโรงแรมนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจควรให้ความสำคัญ โดยแนวทางในการดำเนินการ มีดังนี้

สมรรถนะย่อย	การดำเนินการตามสมรรถนะ
	(1) สร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบสินค้าที่เป็นสิ่งบ่งชี้กับชุมชนของพื้นที่เพื่อนำสินค้าประเภทอาหารมาเป็นส่วนหนึ่งของอาหารของโรงแรม (2) สร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบสินค้าที่เป็นสิ่งบ่งชี้กับชุมชนของพื้นที่เพื่อนำสินค้ามาตกแต่งโรงแรม (3) สร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการสินค้าที่เป็นสิ่งบ่งชี้กับชุมชนของพื้นที่เพื่อนำสินค้ามาจำหน่ายในพื้นที่โรงแรม
8. การรักษาลูกค้าเก่า	การรักษาลูกค้าเก่า นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องหาแนวทางในการดึงดูดลูกค้าเก่าให้ได้ ดังคำกล่าวที่ว่า การหาลูกค้าใหม่เข้ามาให้บริการนับว่าอยากแต่บางครั้งการที่จะรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับเราอยากยิ่งกว่าเพราะลูกค้าเก่าอยู่แล้วที่เคยมาใช้บริการแล้วเป็นอย่างไร ดังนั้นทุกครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการให้ลูกค้าตื่นเต้นหรือสัมผัสกับการให้บริการที่ประทับใจอยู่เสมอ นอกจากการให้ความพึงพอใจขณะมารับบริการ ขณะกลับไปก็ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วย เช่น ติดตามและให้ข้อมูลกับกลุ่มลูกค้าเก่าตลอดจนการสร้างการประทับใจขณะมาใช้บริการ



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันจัดการการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

6.3 สมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร

สัตว์เศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยอีกประเภทหนึ่งก็คือ "สุกร" จากสถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2559 พบว่า ความต้องการบริโภคเนื้อสุกรของประเทศไทย ปี 2554-2558 มีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.50 โดยในปี 2558 มีการบริโภคเนื้อสุกรถึง 12.17 ล้านตัว หรือ 0.95 ล้านตัน โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2557 ร้อยละ 0.52 ดังนั้นอัตราความต้องการดังกล่าวจึงส่งผลถึงการผลิตที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของผู้ประกอบการรายย่อย และผู้ประกอบการรายใหญ่ ส่งผลให้ธุรกิจฟาร์มสุกรมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับชุมชน ถึงแม้ว่าเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มที่ดีแต่ที่ผ่านมาก็มีผู้ประกอบการมีการเลิกกิจการไปหลายรายโดยเฉพาะรายย่อย ทั้งนี้ก็มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคู่แข่ง และพฤติกรรมของผู้บริโภค

ดังนั้น เพื่อการคงไว้และขยายตัวของกิจการยังต้องอาศัยหลักความรู้และทักษะประสบการณ์ของผู้ประกอบการในการดำเนินกิจการเพื่อรับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น เช่น โรคที่พบได้และระบาดในสุกร ผลกระทบจากสภาพอากาศที่มีความร้อนสูง ความผันผวนของราคาวัตถุดิบที่ใช้ผลิตในอาหารสุกร ความผันผวนของราคาสุกร ตลอดจนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร โดยอาศัยหลักสมรรถนะของ David C. McClelland (1993) ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านความสามารถอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการธุรกิจฟาร์มสุกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผชิญต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี ซึ่งผลการศึกษาของ จันทรรัสมิ แก้วสมบูรณ์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2560) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกรที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้ประกอบการ โดยพบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจฟาร์มสุกร ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านความรู้
- 2) สมรรถนะด้านทักษะ
- 3) สมรรถนะด้านอื่นๆ

โดยในแต่ละสมรรถนะหลักประกอบด้วย สมรรถนะย่อยที่สำคัญ ดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
1. สมรรถนะด้านความรู้	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารฟาร์มสุกร 2) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลประวัติสุกร 3) ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการผลิตสุกร 4) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการฟาร์มสุกรตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ 5) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการสุขาภิบาลในฟาร์มสุกรอย่างเป็นระบบ (เช่น ความสะอาด อากาศและการกำจัดกลิ่น เป็นต้น) รวมถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการของเสียภายในฟาร์มสุกร 6) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการแม่พันธุ์สุกร (การดูแลสุกรแม่พันธุ์ตั้งท้อง การตรวจท้องสุกรแม่พันธุ์ การคลอด และการดูแลสุกรสาวทดแทน)
2. สมรรถนะด้านทักษะ	1) ความสามารถในการสังเกตและเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ผิดปกติของสุกร 2) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับของเสียภายในฟาร์ม (ปุ๋ยและน้ำหมักจากมูลสุกร หรือก๊าซชีวภาพจากมูลสุกร)

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
	3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการรักษาอาการผิดปกติของสุกรได้อย่างถูกต้อง 4) ความสามารถในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับช่างต่างๆ เพื่องานซ่อมแซมต่างๆภายในเรือนสุกร
3. สมรรถนะด้านอื่นๆ	1) การปรับตัวให้ทันและเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น โรคระบาดในสุกรของแต่ละพื้นที่ 2) การเปิดรับฟังความรู้และข่าวสารที่แท้จริงเกี่ยวกับสุกร จากเกษตรกรผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ สัตวแพทย์ และสัตวบาล 3) การร่วมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจหรือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร 4) การมีมนุษยสัมพันธ์





ภาพที่ 6-1 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร

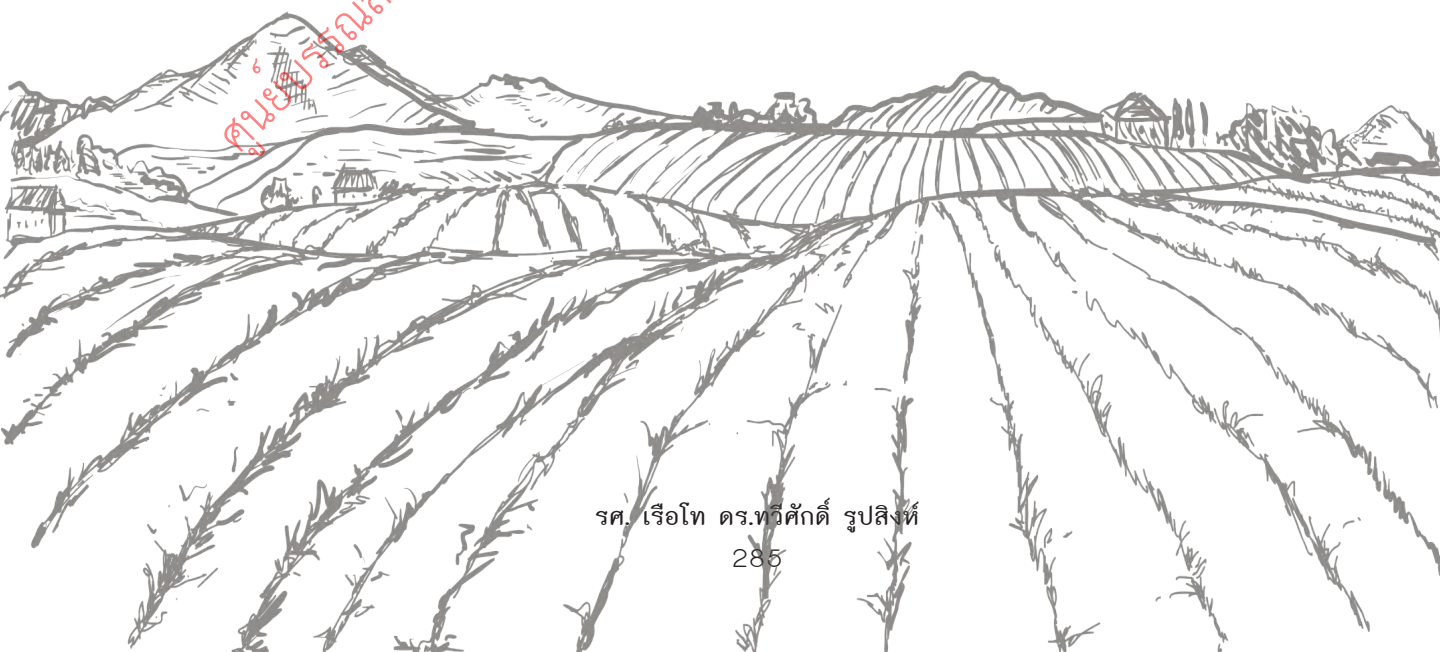
จากภาพที่ 6-1 กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร จะเห็นได้ว่า

1) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ด้านความรู้ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร โดยการศึกษาพบว่า ความรู้เรื่องการจัดการแม่พันธุ์สุกรสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ซึ่งจากผลงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการอนุบาลลูกสุกร ความรู้เกี่ยวกับการจัดการสุกรขุน ความรู้เกี่ยวกับการจัดการแม่พันธุ์สุกร (การดูแลสุกรแม่พันธุ์ตั้งท้อง การตรวจท้องสุกรแม่พันธุ์ การคลอดและการดูแลสุกรสาวทดแทน) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการข้อมูลประวัติสุกรและความรู้เกี่ยวกับพันธุ์สุกร การคัดเลือก การปรับปรุงพันธุ์สุกร การผสมพันธุ์สุกร รวมถึงการผสมเทียมสุกรและการคั้ตทิ้งสุกร

2) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ด้านทักษะที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร โดยการศึกษาพบว่า ทักษะการ

จัดการฟาร์มสุกรสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ซึ่งจากผลงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ทักษะความสามารถในการสังเกตและเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ผิดปกติของสุกร ทักษะความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าภายในฟาร์มสุกร ทักษะความสามารถในการผสมพันธุ์สุกรและผสมเทียมสุกร ทักษะความสามารถในการทำคลอดสุกรและอนุบาลลูกสุกร และทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการรักษาอาการผิด ปกติของสุกรได้อย่างถูกต้อง

3) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ด้านความสามารถด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร โดยการศึกษาพบว่า ความสามารถด้านการพัฒนาความรู้และการสร้างเครือข่ายสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการฟาร์มสุกร ซึ่งจากผลงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ความสามารถด้านการแสวงหาความรู้และการเพิ่มช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารวิชาการเกี่ยวกับสุกร ในแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน ความสามารถด้านการเปิดรับ การรับฟังความรู้และข่าวสารที่แท้จริงเกี่ยวกับสุกร จากเกษตรกรผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ สัตวแพทย์และสัตวบาลความสามารถด้านการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจหรือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ของเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกร ความสามารถด้านการปรับตัวให้ทันและเข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น โรคระบาดในสุกรของแต่ละพื้นที่และความสามารถด้านการร่วมมือ การเข้าถึงและการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสุกร ทั้งในส่วนของภาคของรัฐ (กรมปศุสัตว์) และเอกชน





ศูนย์บรรณสารและข้อมูลทางวิศวกรรม สถาบันวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยพะเยา

6.4 สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม

การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบผลสำเร็จ นำผลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 285 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน Stepwise Multiple Regression แล้วนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์มาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม และยืนยันรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อย ดังนี้

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะย่อย
1. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	1) กระบวนการทำงานที่กระชับและคล่องตัว 2) สินค้าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ 3) ความปลอดภัยในการทำงาน
2. ด้านการจัดการการผลิต	1) กระบวนการผลิตและนวัตกรรมที่ทันสมัย 2) ความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้า 3) ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้ 4) การสร้างเครือข่ายในการทำธุรกิจ
3. ด้านเทคโนโลยี และ นวัตกรรม	1) การได้ข้อมูลจากการให้บริการหลังการขาย 2) การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ 3) นวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง
4.ด้านความเป็นผู้ประกอบการ	1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) มุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง



จากข้อมูลในตารางสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 6-2 รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า
และอิเล็กทรอนิกส์

จากภาพที่ 6-2 จะเห็นว่าคนที่ผู้ประกอบการจะสามารถบริหารธุรกิจในอนาคต
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้ประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์ปัจจุบันนั้นผู้ประกอบการ
ธุรกิจจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านกลยุทธ์** การที่จะทำให้กลยุทธ์ของธุรกิจมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้เกิด
ความสำเร็จได้นั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดวางเป้าหมายให้
สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายของธุรกิจและความต้องการของลูกค้า
ได้มีความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจเพื่อ
ให้เกิดความได้เปรียบและแตกต่างจากคู่แข่งได้และสามารถผลิตสินค้าที่สร้างมูลค่าให้
กับธุรกิจได้ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อยอดการบริหารการผลิตให้
มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต คุณภาพของสินค้าและความปลอดภัยจากการ
ทำงาน รวมถึงการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2) **ด้านการจัดการการผลิต** การจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้ประกอบการ
จะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ และสามารถ
พัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพได้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิต การ
จัดการกระบวนการทำงานในการผลิตให้มีความชัดเจนและสอดคล้อง การผลิตสินค้าจะ
ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อสร้างสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ สามารถ
พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลายและเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ๆ ผู้ประกอบการยังจะต้อง
สามารถต่อยอดธุรกิจโดยการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจให้ได้

3) **ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม** การที่จะทำให้เทคโนโลยีและนวัตกรรมของธุรกิจ
ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญ
กับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถพัฒนาและต่อยอดเทคโนโลยีเดิมให้
มีประสิทธิภาพและทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของ
เทคโนโลยีในปัจจุบันได้ สามารถพัฒนาการบริการหลังการขายและการจัดส่งสินค้าโดยใช้
เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าไปประยุกต์ใช้ได้ รวมถึงกระบวนการทำงานและสภาพ
แวดล้อมในการทำงาน

4) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารธุรกิจ
อุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการจะต้องมีจะต้องมีความรู้และเข้าใจใน
ธุรกิจที่ทำเป็นอย่างดี สามารถมองเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจและมีความคิดสร้างสรรค์ใน
การเชื่อมโยงความต่างของนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ดี





ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีพะเยา

6.5 สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า

จากการศึกษาของ ภัสธัญญา แก้วมุกด์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2560) เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษานวนคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน สมรรถนะของผู้ประกอบการ และการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้าดีเด่น ระดับจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสัมภาษณ์คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า ที่ได้ขึ้นทะเบียนในประเภทวิสาหกิจการผลิตและผ่านเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพของการดำเนินการอยู่ในระดับดี ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 313 คน นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) โดยผลการวิจัย สรุปว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านความรู้ (Knowledge)
- 2) ด้านทักษะ (Skill)
- 3) ด้านความสามารถอื่นๆ (Attribute)

โดยสมรรถนะหลักในแต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้

1) สมรรถนะหลักด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย

- (1) ความรู้เกี่ยวกับการทอผ้า
- (2) ความรู้เกี่ยวกับประเภทผ้าทอและวิธีการผลิต รวมถึงการควบคุมการผลิต
- (3) ความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงินและการหาแหล่งเงินทุน
- (4) ความรู้ด้านการบริหารการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย
- (5) ความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต

2) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยดังนี้

- (1) ทักษะด้านการเรียนรู้และการเปิดรับข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง
- (2) ทักษะด้านการบริหารจัดการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตผ้าทอ/เสื้อผ้าสำเร็จรูป
- (3) ความสามารถในการถ่ายทอดทักษะการทอผ้าให้แก่บุคคลอื่น
- (4) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์
- (5) ความสามารถในการควบคุมคุณภาพ ต้นทุนและเวลาในการผลิตสินค้า

3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคคล (Attribute)

- (1) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ผลิตกลุ่มเดียวกัน
- (2) ความสามารถในการบริหารด้านเทคโนโลยีต่างๆ
- (3) ความสามารถด้านภาวะผู้นำ
- (4) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต

สรุป จากการนำเสนอผลการกำหนดสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจ ในแต่ละสาขาอาชีพจะเห็นได้ว่า ในแต่ละสาขาอาชีพมีสมรรถนะในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน เป็นไปตามสาขาอาชีพนั้นๆ โดยเฉพาะสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) ที่มีความแตกต่างกันชัดเจน ส่วนสมรรถนะด้าน

คุณลักษณะของบุคคล (Attribute) อาจ会有ความเหมือนกันบ้าง ทั้งนี้การกำหนดสมรรถนะในแต่ละสาขาอาชีพขึ้นมาจะมีประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้ที่มีความสนใจในการประกอบอาชีพนั้นๆ จะได้เรียนรู้และเตรียมพร้อมสำหรับการประกอบอาชีพ และสำหรับผู้ประกอบการที่ทำอาชีพอยู่แล้วก็จะได้เรียนรู้เพื่อนำมาพิจารณาว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาสิ่งใดบ้างที่ยังไม่มีเหมือนกับคนอื่น ๆ หรือผู้ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาตนให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น





ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

6.6 สมรรถนะของผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ

จากการศึกษาของ ผจกญ ลานเหลือ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2560) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ โดยการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการดำเนินการแบบผสม (Mixed Methodology) ประกอบด้วย วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งออกเป็น การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2) สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรระดับ ผู้จัดการ ผู้นำวิสาหกิจชุมชน ในสถานประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพที่ดำเนินการผลิตโดยใช้มาตรฐานระดับ GAP ขึ้นไป เพื่อนำความคิดเห็นมาสังเคราะห์กำหนดกรอบคำถามของแบบสอบถาม แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 10 คน

3) สร้างแบบสอบถาม เพื่อหาค่าประกอบของรูปแบบการพัฒนา ผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จากนั้นหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และเก็บข้อมูลสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานประกอบการผลิตทางการเกษตร ผ่านการคัดเลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression แบบ Stepwise

4) นำผลวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมากำหนดเป็นสมรรถนะของผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ และกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ

5) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อ
สุขภาพ ด้วยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) จำนวน 14 คน

จากผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการผลิต
ทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อย ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้ ประกอบด้วย

- (1) การจัดการศูนย์กระจายสินค้า ตลาดกลาง
- (2) ความคิดสร้างสรรค์
- (3) การบริหารการตลาด
- (4) ระบบขนส่ง และจัดส่งสินค้า
- (5) พื้นฐานการเกษตร
- (6) การแยกแยะวิเคราะห์ผลผลิต
- (7) การทำบัญชี ท่างประมาณ
- (8) เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม
- (9) สารบำรุงดิน
- (10) การปลูก การบำรุง และเก็บเกี่ยวผลผลิต

2) สมรรถนะหลักด้านทักษะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- (1) กระจายสินค้าและตลาดกลาง
- (2) ทักษะการสอนงาน
- (3) สรรหาบุคคลเพื่องานวิจัย
- (4) การตรวจสอบคุณภาพการผลิต
- (5) การวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา
- (6) ทักษะความปลอดภัยในการทำงาน
- (7) ทักษะในการประสานงานภายนอก
- (8) การให้ความรู้แก่ธุรกิจ
- (9) การใช้ผลิตภัณฑ์ชีวภาพและเคมี
- (10) พัฒนาลิขสิทธิ์เป็นนวัตกรรม

3) สมรรถนะหลักด้านความสามารถอื่นๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- (1) คิดบวก มองโลกในแง่ดี
- (2) ใฝ่รู้ในการศึกษา
- (3) มีวินัยในการทำงาน
- (4) plugged ให้เกษตรกรมีจริยธรรม
- (5) มีความยุติธรรมทุกด้าน

จากสมรรถนะที่ค้นพบจะเห็นได้ว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพ แต่การนำรูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพไปปรับใช้ ผู้ที่นำไปใช้ต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลเพื่อที่จะทำให้การพัฒนาผู้ประกอบการผลิตทางการเกษตรเพื่อสุขภาพเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางการเกษตร ทุนทรัพย์ ขนาดพื้นที่ทำการเกษตร ภูมิประเทศที่ใช้ทำการเกษตร และประสบการณ์การทำงานทางเกษตร เป็นต้น



ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา



การบริหารคนในองค์กรด้วยสมรรถนะ

6.7 สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) ของระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับ บริษัท เอย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2550)

1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อ ที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วย การใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของ บริษัท เอย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

ข้อมูลทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

- 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน
- 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

➤ **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (4) จริยธรรม (Integrity)
- (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

➤ **สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)**

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนก ประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1) กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

- (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
- (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ
(Caring Services)
- (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
(Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
- (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
- (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
- (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
- (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- (9) การดำเนินการเชิงรุก (Reactivity)
- (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- (14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- (15) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- (16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- (18) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- (19) การควบคุมตนเอง (Self-Control)
- (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

เอกสารอ้างอิง

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

เอกสารอ้างอิง

กองแผนงานและนโยบาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2561).

คู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น (คู่มือสมรรถนะหลัก). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จันทร์ธัมภ์ แก้วสมบุญ. (2560). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้ประกอบการฟาร์มสุกร. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

จุฑามาศ พืระพัชร. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ ร้านอาหาร. หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, วันชัย ปานจันทร์ และพรชวดี พงษ์ศิริ. (2561). โครงการยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว (นครพนม สกลนครและมุกดาหาร). รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ: กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.

ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2552). การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

_____. (2555). การพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร(Managerial Competency) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ทัศนีย์ บุญชูวิทย์. (2552). กรอบสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อภัทร อาจศรี. (2560). การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม. หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- บัวขาว สุขคำ. (2557). การพัฒนาสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายวิชาการ (Functional Competency) ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ผจณู ลานเหลือ. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการผลิต ทางเกษตรเพื่อสุขภาพ. หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ภักดี รัตนมุขย์. (2561). Thailand 4.0 ตอบโจทย์ประเทศไทย?. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ภัสธีญา แก้วมุกด์. (2560). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนประเภทผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลัสลิเคชั่นส์.

วิจารณ์ พานิช. (2545). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้.
กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). **ตัวแบบ Competency** กับการ
พัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน.

Allport, Gordon W. (1975). **Personality: A Psychological Interpretation**. New York:
Henry Holt and Company.

Arnauld de Nadaillac. (2003). **Definition of competency**. Retrieved from:<http://competency.rmutp.ac.th>.

Berger, A. L. and Berger, R. D. (2004). **The talent management Handbook:
Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting
Your Best People**. New York, McGraw-Hill.

Boam, R. and Sparrow, P. (1992). **Designing and Achieving Competency**. McGraw-Hill,
Reading.

Boyatzis, R.E. (1982). **Competence at work**. In a Stewart (Ed.), **Motivation and
Society**. San Francisco: Jossey-Bass,

_____. (1982). **The Competence manager: A model for effective performance**.
New York: Wiley.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: New organization manage
what they know**. Boston: Harvard Business School Press.

David D. Dubois, William J. Rothwell. (2004). **The definition of competencies (online)**.
SEARCHING: <http://competency.rmutp.ac.th>.

- Dubois, David D. and Rothwell William J. (2004). **Competency-Based Human Resource Management** Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Prentice Hall.
- Hersey, Paul & Kenneth, H. Blanchard. (1982). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hideo Yamazaki. (1999). **Measurement Analysis Knowledge Management**. Tokyo, Japan: The Yama Group.
- Katz, Robert L. (1983). **Executive Success Making If in Management**. New York: John Wiley and Sons.
- McClelland D.C. (1973). **Test for Competence, Rather Than Intelligence**. American Psychologists. New York.
- McClelland, D.C. (1975). **A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle**. Boston: Mcber.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1999). **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, Inc.
- Parry, Scott B. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development.
- Parry, Scott B. (1998). The Quest for Competencies. **Journal of Training**, pp. 48-56.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competency of the corporation. **Harvard Business Review**. May-June. 1-15.

Rankin, N. (2004). The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey. *Competency & Emotional Intelligence Benchmarking*, 5 (May), 20–21

Spencer, M and Spencer, M.S. (1993). *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. New Jersey: Prentice–Hall.

Whiddet, S, & Hollyforde, S, (2003). *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance*. 2nd. Ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา

ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวัฒนธรรมและการเฒ่า มหาวิทยาลัยพะเยา



ภาคผนวก

ตัวอย่างชื่อของสมรรถนะและนิยาม

ตารางแสดงชื่อสมรรถนะและนิยาม

สมรรถนะ	นิยาม
ความสามารถในการ รับผิดชอบงาน (Accountability)	ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย สำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด ให้ รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานได้
การปรับตัว (Adaptability)	ความสามารถในการปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อม การทำงานเปลี่ยนแปลง ทั้งสถานที่ลักษณะงาน และเวลา
ความใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)	สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ มีความกระตือรือร้นขวนขวายเพื่อแสวงหาความรู้ จากแหล่งความรู้ต่างๆ ในการพัฒนาตนเองและ งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถ ถ่ายทอดความรู้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ของ องค์กรได้เป็นอย่างดี

ตัวบ่งชี้	นิยาม
ความเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership)	ความสามารถในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนการสร้างการประสานงานโดยสนับสนุนร่วมมือ ร่วมใจกันในทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจนบรรลุผลสำเร็จในที่สุด
ความมีจิตสำนึก ในการให้บริการ (Service Mind)	สามารถเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร โดยเชื่อว่าลูกค้ามีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า
ความมีจิตสำนึก ในความรับผิดชอบ (Accountability)	ความมุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบในผลสำเร็จหรือล้มเหลวในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมงาน

ตัวบ่งชี้	นิยาม
การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ความสามารถในการจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการค้นหาแหล่งข้อมูล การรวบรวม การวิเคราะห์และการเชื่อมโยงข้อมูลที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ
ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness)	ความใส่ใจในงานที่ทำ โดยการให้ความสำคัญและตรวจสอบรายละเอียดต่างๆ ของงานรวมทั้งความถูกต้องของงาน
การบริหาร ความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวเอง และหน้าที่การงานโดยสามารถปรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อตัวเองได้เป็นอย่างดี
การสอนงาน (Coaching)	ความสามารถในการสอนงานผู้อื่น หรือพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้อื่น รวมทั้งการจัดวางแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้	นิยาม
การแก้ปัญหา (Problem Solving)	ความสามารถในการชี้แจงปัญหา การวิเคราะห์ และการประเมินระดับความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขและป้องกัน
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันของกลุ่มโดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้และประสบการณ์กัน
การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	การคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจ
รกรการให้บริการ (Service Mind)	จิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้า ปฏิบัติการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
การบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)	การยอมรับนับถือตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง รวมถึงทัศนคติในเชิงบวกในการบริหารจัดการตนเอง
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูล และการตัดสินใจ และการยอมรับผลการตัดสินใจความเสี่ยงนั้นๆ

ตัวบ่งชี้	นิยาม
ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)	ความเชื่อมั่นในความคิด การกระทำ และคำพูด ที่แสดงออกมาในสถานการณ์หรือต่อบุคคลที่อยู่ใน กลุ่มและระดับที่แตกต่างกัน โดยมีข้อมูลและหรือ เหตุผลมาสนับสนุนเสมอ
การจัดลำดับ ความสำคัญของงาน (Prioritization)	ความสามารถในการจัดลำดับงานที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นงานประจำและงานโครงการให้สำเร็จตรง ตามเวลาที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ทักษะการนำเสนอ (Presentation Skills)	การอธิบายและชี้แจงข้อมูลต่างๆ ได้อย่าง ชัดเจนรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการ และการ แสดงออกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังตลอดจนการ ประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
การวางแผนงาน (Planning)	การกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่าง เป็นระบบและตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งการ กำหนดช่วงเวลาที่ดำเนินการ ทรัพยากรที่นำ มาใช้ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill)	การหาเหตุผลมาสนับสนุน และกำหนดทาง เลือกในการต่อรองผลประโยชน์เพื่อจูงใจให้อีก ฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้ายตามและเกิดการ ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

ตัวป่งชี้	นิยาม
ภาวะผู้นำ (Leadership)	พฤติกรรมของความกล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้
มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	การสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น โดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น
ความกระตือรือร้น (Energetic)	ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

ตัวอย่าง สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

รายการสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งได้วิเคราะห์และจัดกลุ่มจากชื่อและคำอธิบายที่มหาวิทยาลัยนั้นๆ ระบุไว้

University	Core Competency
มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University Core Competencies)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหารเวลา(Program/Process/Time/Management)
	มุ่งผลลัพธ์ (Achievement Orientation)
	การตัดสินใจ (Decision Making)
	มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย วิลล์ลองกอง (University of Wollongong)	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	การพัฒนาคน (Development of People)
	การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหารเวลา (Program/Process/Time/Management)
	มุ่งผลลัพธ์ (Achievement Orientation)
	การมุ่งคุณภาพทางวิชาการและด้านนักศึกษา (Concern for Quality)
	มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)
	การแก้ปัญหา (Problems solving)
	การใช้เทคโนโลยี (Technology Use)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย ชาร์ลสดาวิน (Charles Darwin University Core Competencies)	ความเป็นนวัตกรรม (Innovativeness)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (University Understanding)
	ภาวะผู้นำ (Leadership)
	การพัฒนาคน (Development of People)
	การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
	คิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Strategically)
	ยึดมั่นความเป็นเลิศ (Excellent Orientation)
	การมุ่งคุณภาพทางวิชาการและด้านนักศึกษา (Concern for Quality)
	ความหลากหลาย (Diversity)
	เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวได้ (Openness to Change/Adaptability)
	ทำงานที่สอดคล้องกับชุมชน (Working with Relevant communities)
	การพัฒนาและวิจัย (Research and Development)
	การสื่อสาร (Communication)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย แห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University)	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
	ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Understanding Self and Others)
	การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหาร เวลา (Program/Process/Time/Management)
	การยึดถือปฏิบัติ/จริยธรรม (Compliance/Ethics)
	คิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Strategically)
	การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
	การตัดสินใจ (Decision Making)
	ความซื่อสัตย์ (Integrity)
	ความหลากหลาย (Diversity)
	การแก้ปัญหา (Problems solving)
	เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวได้ (Open- ness to Change/Adaptability)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัยบอสตัน (Boston College Core Competency)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (University Understanding)
	การพัฒนาคน (Development of People)
	การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
	มุ่งผลลัพธ์ (Achievement Orientation)
	การตัดสินใจ (Decision Making)
	ความหลากหลาย (Diversity)
	มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)
	การแก้ปัญหา (Problems solving)
	การใช้เทคโนโลยี (Technology Use)
	เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
	เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวได้ (Openness to Change/Adaptability)
	ยึดถือประเพณี/ค่านิยมของสถาบัน (Ignatian Tradition)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขต Riverside (University of California, Riverside Campus)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)
	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
	ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)
	มีอิทธิพล (Influence)
	ความเป็นนักประกอบการ (Entrepreneurship)
	การออกแบบและพัฒนาองค์กร (Organizational Design and Development)
	ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Understanding Self and Others)
	การพัฒนาคน (Development of People)
	การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
	การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหาร เวลา (Program/Process/Time/Management)
	การยึดถือปฏิบัติ/จริยธรรม (Compliance/Ethics)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย คาลแกรี (University of Calgary)	การสื่อสาร (Communication)
	ความเป็นนวัตกรรม (Innovativeness)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)
	ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (University Understanding)
	ภาวะผู้นำ (Leadership)
	ความคิดริเริ่ม (Initiative)
	เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยพะเยา

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย เพนซิลเวเนีย (University of Pennsylvania Core Competencies)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	ความคิดริเริ่ม (Initiative)
	การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหาร เวลา (Program/Process/Time/Management)
	ความหลากหลาย (Diversity)
	มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)
	การแก้ปัญหา (Problems solving)
	การใช้เทคโนโลยี (Technology Use)
	เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวได้ (Open- ness to Change/Adaptability)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัย แห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย (California State University Competencies)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
	ภาวะผู้นำ (Leadership)
	ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Understanding Self and Others)
	การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
	ยึดมั่นความเป็นเลิศ (Excellent Orientation)
	การตัดสินใจ (Decision Making)
	ความมุ่งคุณภาพทางวิชาการและด้านนักศึกษา (Concern for Quality)
	ความซื่อสัตย์ (Integrity)
	ความหลากหลาย (Diversity)

University	Core Competency
มหาวิทยาลัยเยล (Yale University Competencies)	การสื่อสาร (Communication)
	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
	ภาวะผู้นำ (Leadership)
	ความหลากหลาย (Diversity)
	มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)

จากตารางพอสรุปให้เห็นถึงรายการสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย
(University Core Competencies) ในต่างประเทศดังนี้

- 1) การสื่อสาร (Communication)
- 2) ความเป็นนวัตกรรม (Innovativeness)
- 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 4) ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skills)
- 5) ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness)
- 6) ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (University Understanding)
- 7) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 8) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 9) ความคิดริเริ่ม (Initiative)
- 10) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- 11) ความมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 12) มีอิทธิพล (Influence)
- 13) ความเป็นนักประกอบการ (Entrepreneurship)
- 14) การออกแบบและพัฒนาองค์กร (Organizational Design and Development)
- 15) ความเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Understanding Self and Others)

- 16) การพัฒนาคน (Development of People)
- 17) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 18) การบริหารโครงการ/กระบวนการ/การบริหารเวลา
(Program/Process/Time/Management)
- 19) การยึดถือปฏิบัติ/จริยธรรม (Compliance/Ethics)
- 20) คิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Strategically)
- 21) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 22) มุ่งผลลัพธ์ (Achievement Orientation)
- 23) ยึดมั่นความเป็นเลิศ (Excellent Orientation)
- 24) การตัดสินใจ (Decision Making)
- 25) การมุ่งคุณภาพทางวิชาการและด้านนักศึกษา (Concern for Quality)
- 26) ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- 27) ความหลากหลาย (Diversity)
- 28) มุ่งบริการลูกค้า (Customer focus/Service Orientation)
- 29) การแก้ปัญหา (Problems solving)
- 30) การใช้เทคโนโลยี (Technology Use)
- 31) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
- 32) เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง/ปรับตัวได้ (Openness to Change/Adaptability)
- 33) ยึดถือประเพณี/ค่านิยมของสถาบัน (Ignatia Tradition)
- 34) ทำงานที่สอดคล้องกับชุมชน (Working with Relevant communities)
- 35) การพัฒนาและวิจัย (Research and Development)

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่ง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงสมรรถนะในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับของสมรรถนะไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความปานกลาง (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ระดับของสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
ระดับเริ่มต้น (Beginner)	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)	สามารถนำความรู้ ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
ระดับมีความรู้สูง (Advance)	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)	สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่งานหน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

- 1) ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
- 2) ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)
- 3) ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet standard)
- 4) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds standard)
- 5) ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially exceeds standard)





ศูนย์บริการและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตัวอย่าง เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

ระดับของสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
สมรรถนะในการแก้ปัญหา ระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหา ระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหา ระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหา ระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหา ระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกัน ปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2) แบบไม่กำหนดเป็นสเกลเป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก
หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อ
เวลา ความอดทน ความขยัน เป็นต้น



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ดัชนีค้นคำ

ก

กระดานอัจฉริยะ: 32
กระบวนการ: 30, 33, 45, 54
กลยุทธ์: 117, 147, 149, 248
กายภาพ: 55, 101, 250
การแก้ปัญหา: 33, 78, 150
การคัดเลือก: 187, 191
การคิดเชิงบวก: 79, 80
การคิดวิเคราะห์: 44
การคิดสร้างสรรค์: 45
การโค้ช: 200, 201
การจัดการการตลาด: 248
การจัดการความรู้: 31, 34, 250, 349
การจัดการคุณภาพ: 250
การจัดการภายใน: 248
การจัดองค์การ: 33
การจูงใจ: 96, 100, 190, 250
การจูงใจตนเอง: 99
การจูงใจผู้อื่น: 99
การตระหนักรู้ในตน: 46
การตัดสินใจ: 39, 43
การทำงานเป็นทีม: 109, 123, 127, 142
การแบ่งขั้วผลงาน: 156
การบริการเป็นเลิศ: 137, 140, 142
การบริหารการเปลี่ยนแปลง: 145, 147, 149
การบริหารความคิดสร้างสรรค์: 147
การบริหารความเสี่ยง: 148
การบริหารจัดการ: 61, 145, 149, 351
การบังคับบัญชา: 33, 39
การปฏิบัติงาน: 9, 111, 189, 197, 203
การประเมินแบบ 360 องศา: 108, 210, 211
การประเมินผลการปฏิบัติงาน: 61, 187, 197, 203, 204
การประเมินผลการฝึกอบรม: 220
การประสานงาน: 33, 55, 298
การเปลี่ยนแปลง: 33, 48, 53, 73
การฝึกอบรม: 157, 197, 219, 239
การพัฒนา: 52, 67, 62, 71
การพัฒนาบุคลากร: 57, 197

การมองภาพใหญ่: 141
การมุ่งผลสัมฤทธิ์: 140, 141
การเรียนรู้: 26, 28, 30, 66, 67
การเล่าเรื่อง: 21, 29
การแลกเปลี่ยนความรู้: 23, 28
การวัด: 6, 52
การวัดผลการฝึกอบรม: 220
การวางแผน: 33, 49, 63, 188
การวางแผนพัฒนารายบุคคล: 205
การวิเคราะห์งาน: 155, 158, 301
การวิเคราะห์ช่องว่าง: 14, 224
การวิเคราะห์เนื้อหา: 119
การสนทนา: 20, 21, 28
การสรรหา: 191, 192, 196
การสืบทอดตำแหน่ง: 198
การสื่อสาร: 45, 63, 67, 70
การอบรมในห้องเรียน: 200

ข

ขั้นตอนการทำงาน: 113
ขีดความสามารถ: 8, 10, 71, 134, 189, 248

ค

ความกดดัน: 47, 48, 78
ความก้าวหน้าในอาชีพ: 67, 190, 198
ความขยัน: 81, 81, 99, 141
ความขยัน: 80, 88, 141
ความคิดรวบยอด: 39
ความคิดสร้างสรรค์: 45, 60
ความเชื่อมั่นในตนเอง: 81
ความต้องการ: 99
ความใฝ่เรียนรู้: 109, 123, 164, 315
ความพยายาม: 96, 140
ความรับผิดชอบ: 71, 155, 262, 264
ความรู้: 9, 15, 16, 19, 20
ความรู้เชิงประจักษ์: 24
ความรู้ที่ชัดเจน: 24, 25, 26, 29
ความรู้ที่ฝังลึก: 21, 26, 25, 28, 29

ความรู้เปิดเผย: 19

ความรู้ฝังลึก: 19, 20, 22

ความสามารถทางกายภาพ: 55

คอมพิวเตอร์ช่วยสอน: 31

ค่าตอบแทน: 99, 223, 225

ค่าตอบแทนผันแปร: 226

ค่านิยม: 85, 87, 88

ค่านิยมของสังคม: 88, 89

ค่านิยมร่วม: 87, 248

คำบรรยายลักษณะงาน: 62, 111, 151, 155

คุณลักษณะ: 15, 77, 78, 82, 101, 153

คุณลักษณะของบุคคล: 7, 14, 15, 16, 77, 78, 82

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน: 193

จ

จรรยาบรรณในการทำงาน: 97

จุดแข็ง: 207, 256

จุดอ่อน: 207, 257

เจตคติ: 85, 90, 91

ข

ชุมชนนักปฏิบัติ: 22, 23

เขาวนปัญญา: 10, 53

ค

ตัวชี้วัด: 71, 72, 155

ตัวชี้วัดผลงาน: 155, 204, 205, 208, 224

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม: 220, 332,

ท

ทักษะ 3 ทักษะ: 37

ทักษะภูเขาน้ำแข็ง: 25, 82

ทักษะลำดับขั้นความต้องการ: 100

ทักษะ: 7, 9, 15, 20, 35, 36, 37

ทักษะการจัดการทรัพยากร: 54

ทักษะการบริหาร: 37

ทักษะชีวิต: 43, 48

ทักษะการเรียนรู้: 67, 73

ทักษะทางสังคม: 54

ทักษะเนื้อหางาน: 54

ทัศนคติ: 7

ทีม: 11, 111, 128, 203

เทคโนโลยี: 30, 31

เทคโนโลยีทางการศึกษา: 32

น

นวัตกรรม: 61

เนื้อหา: 54

บ

แบบสรุปลักษณะงาน: 301

ป

ประกาศรับสมัครงาน: 193

ประสบการณ์: 17, 20, 28

ประสิทธิภาพ: 8, 39, 57

ประสิทธิภาพ: 8, 39, 57

ผ

ผลกระทบ: 44, 47, 90, 139

ผลงาน: 8, 9, 24

ผลลัพธ์: 97, 117, 232, 302

ผลสัมฤทธิ์: 7, 32, 90, 137, 141

ผู้นำ: 30, 71, 146, 148

ผู้บริหาร: 30, 145

ผู้ผลิต: 71

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: 119, 162

แผนงาน: 24, 33, 61, 106

แผนทดแทนตำแหน่งงาน: 190

พ

พฤติกรรม: 10, 77, 78

พฤติกรรมที่คาดหวัง: 110, 121, 163, 199

ที่เลี้ยง: 22, 220

ภ

ภาพลักษณ์: 77, 78, 80

ภาพลักษณ์ของตน: 7, 8, 86

ภาวะผู้นำ: 71, 73, 211, 320

ภูเขาน้ำแข็ง: 19, 25, 82, 83

ม

มนุษย์สัมพันธ์: 38, 46

มิติ: 137, 140

ร

ระดับความสามารถ: 121, 158, 184

ระบบแห่ง: 137

แรงขับ: 87, 95, 101

แรงจูงใจ: 85, 94, 95, 97

ว

วงจรการเรียนรู้: 26

วัฒนธรรมองค์การ: 187, 194, 204, 262

วิเคราะห์งาน: 154, 155, 158

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม: 255, 256, 258

วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์: 147

ค

ศตวรรษที่ 21: 73, 74, 75

ศักยภาพ: 8, 10, 32, 66

ศาสตร์: 46

ศิลปะ: 46

ส

สนทนากลุ่ม: 106, 159, 287, 298

สนทนากลุ่มย่อย: 159

สมรรถนะ: 3, 5, 6, 9, 10

สมรรถนะต้นแบบ: 195, 245, 246, 301

สมรรถนะตามงาน: 151

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน: 36, 105, 151, 159

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน: 301, 302,

สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร: 145

สมรรถนะหลัก: 35, 106, 108, 109

สารสนเทศ: 17, 58, 70

สื่อมัลติมีเดีย: 31

เส้นทางการฝึกอบรม: 235, 239

อ

องค์ความรู้: 9

อารมณ์: 47, 64, 78

อุปนิสัย: 85, 101

อุปนิสัยที่ดี: 102

อุปนิสัยรวม: 102

อุปสรรค: 201, 229, 237

โอกาส: 32, 93, 133

INDEX

A

Abilities: 10
Academic Expertise: 170
Accomplished Change Management: 147
Action Plan: 134
Active Board: 32
Advanced: 80
Amount of Effort: 140
Art: 46
Attitudes: 7

B

Behavior Indicators: 332
Big Picture: 141
Body of Knowledge: 9
Broadband: 137

C

Career Path: 190, 198
Change: 73, 97
Coaching: 200, 317
Co-coordinating: 33
Combination: 27, 29
Commanding: 33
Communities of Practice: 22
Competency Model: 246, 301
Competency: 3, 5, 6, 10, 15
Computer Assisted Instruction: 31
Conceptual Skills: 37, 39
Content Analysis: 119
Content Skill: 54
Controlling: 33
Conversation: 21
Core Competency: 105, 106, 118, 144
Creative Thinking: 45, 218
Critical Thinking: 44

D

Decision Making: 43, 321, 324, 325, 329
Develop: 49
Dimension: 137
Drives: 101
Duty: 155
Dynamic Creativity Management: 147

E

Effective Communication: 45
Effective Staff Development: 148
Empathy: 47
Executive Strategic Vision: 147
Explicit Knowledge: 19, 24, 25, 26
Externalization: 27, 29
Extrinsic Motives: 97
Focus Group: 159, 248, 287, 298

F

Function Competency: 184

G

Gap Analysis: 214, 221
GAP: 199, 215, 235
Generic Skills: 35

H

Human Relation Skills: 37
Human Skills: 38

I

Iceberg Model: 25, 82
Individual Development Planning: 205
Intelligence Quotient: 5
Interactive Board: 32
Interactive Multimedia: 32
Internal Management: 248
Internalization: 29
Interpersonal Relationship: 46
Intrinsic Motives: 97, 98

J

Job Analysis: 155, 158
Job Competency: 151
Job Description: 151, 155

K

Key Informant: 162
Key Performance Indicator: 204
Knowledge Forum: 23
Knowledge Management: 250
Knowledge: 15, 26, 19
Knowledge-Based Orientation: 109, 123

L

Leadership: 73, 304
Learning Skill: 67, 73
Learning: 49

M

Managerial Competency: 105, 145, 184, 238
Marketing Management: 248
Mentoring System: 22
Motivating Others: 99
Motives: 8, 97
Mutual Respect: 30

N

Notice of Organization: 109, 135

O

Opportunity: 257
Organization: 33
Outcomes: 87

P

Persistence: 96
Physical Abilities: 55
Planning: 33
Practice: 49
Problem Solving: 43, 54, 73, 318
Process Skill: 54
Productivity: 71
Profession Skills: 35
Proficiency Scale: 332

Q

Quality of Service Management: 250

R

Recruitment: 191
Resource Management Skill: 54
Responsibility: 71, 155
Risk Management: 148, 318
Role Profile: 301

S

Science: 46
Selection: 191
Self Confidence: 81, 304, 319
Self-Image: 86
Self Motivation: 99

Shared Value: 87, 248
Size of Impact: 139
Skill: 35, 37
Smart Board: 32
Social Role: 86
Social Skill: 54
Socialization: 27, 28
Story telling: 21
Strategy: 248
Strength: 256
Succession Planning: 190
SWOT Analysis: 256, 258

T

Tacit Knowledge: 19, 20, 21, 22, 26
Team Leadership: 316, 322
Team Work: 109, 127
Technical Skills: 37, 55, 153, 321
Thailand 4.0: 53, 67, 73
Threat: 257
Three Skills Method: 37
Training Road Map: 235
Trait: 101
Trust: 30
Value: 83, 85, 87

W

Weakness: 257
Work Ethics: 97
Work Process: 234

ศูนย์บริการและการเรียนรู้ สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ประวัติผู้เขียน



ศูนย์บริหารและการเรียนรู้ สถาบันจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา

ประวัติผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์



ศิษย์เก่าดีเด่น
ด้านการบริหารและวิชาการ
ประจำปี 2561
คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การศึกษา

- ปรัญญาเอก: ปรัญญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปรัญญาโท:
 - ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ปรัญญาตรี: ศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขารัฐศาสตร์ (บริหารรัฐกิจ)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์การทำงาน

ปี พ.ศ.2540-2551 โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กรมแพทย์ทหารเรือ กองทัพบก
เรือ กระทรวงกลาโหม

ปี พ.ศ.2552-2556 ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปี พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลงานที่ผ่านมา

๙ ด้านการสอน

- อาจารย์ประจำ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

๙ ด้านการสอน

- อาจารย์พิเศษสอนในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับปริญญาตรี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- อาจารย์พิเศษ และสอนในระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

๙ ด้านการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะพัฒนารัฐพยาบาลมนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประธานและกรรมการสอบสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

๙ ด้านการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

- ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในระดับปริญญาโท

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ฯลฯ

๙ ด้านการเป็นวิทยากร

- การจัดทำผลงานวิชาการในด้าน การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน การเขียนผลงานเชิงวิเคราะห์ การเขียนผลงานเชิงสังเคราะห์ และการทำผลงานวิจัย เพื่อบอกกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย

- การค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารองค์การ(Managerial Competency) และการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

- การแปลงสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) การค้นหาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารองค์การ(Managerial Competency) และการค้นหาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน(Functional Competency) สู่การปฏิบัติ

๙ ด้านการเป็นวิทยากร

- การพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานในด้านบทบาทและคุณสมบัติของหัวหน้างาน การสอนงาน จิตวิทยาในการอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำและการจูงใจพนักงาน การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาพนักงานโดยการสอนงาน การสั่งงานและการมอบหมายงาน การมอบหมายงานและควบคุมงาน และ การประเมินผลแผนงาน เป็นต้น

- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร
 - การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน
 - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
 - การพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการที่เป็นเลิศ
 - การปฏิบัติการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- ฯลฯ

๙ การบริการวิชาการ

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับองค์กรเอกชน
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับสำนักงานสถานธนานุเคราะห์
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ กองทุนน้ำบาดาล กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๙ การบริการวิชาการ

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

การบริการวิชาการ

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ หน่วยบริหารและจัดการทุนวิจัยด้านการพัฒนา
ระดับพื้นที่ (บพท.) สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
แห่งชาติ (สอวช.)

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- ดำเนินโครงการวิจัยให้กับ สำนักประเมินผล สำนักงบประมาณ กระทรวง
การคลัง

ฯลฯ

๙ ตำราและหนังสือ

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource
Management) ในระดับบัณฑิตศึกษา

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารการตลาด (Marketing Management) ในระดับ
บัณฑิตศึกษา

- เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารการผลิต (Production Management) ในระดับ
บัณฑิตศึกษา

- ตำราเรียนวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในระดับ
บัณฑิตศึกษา

- หนังสือ การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ

- หนังสือ การวิเคราะห์งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๙ ตัวอย่างงานวิจัย

- หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ในเอเชีย.
- การพัฒนารูปแบบการจัดการน้ำบาดาลเพื่อการเกษตรแบบมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างยั่งยืน.
- การศึกษาส่วนแบ่งทางการตลาดของสำนักงานธนาคาเคราะห์.
- การศึกษาวิจัยทางการตลาดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2560-2564 ของสำนักงานธนาคาเคราะห์.
- การยกระดับการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรม 3 ดาวในเขตจังหวัดชายแดนไทย-ลาว
- การพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวโดยเรือสำราญ
- กลไกสร้างสรรค์พื้นที่ย่านเมืองอัจฉริยะนำอยู่ เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและสังคมกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาย่านบางกอกน้อย
- โครงการประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม
- โครงการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน.
- โครงการพัฒนามาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพสาขาพลังงานและพลังงานทดแทน
- โครงการบริหารแผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรม
- โครงการศึกษาและสำรวจความคิดเห็นในประเด็นเชิงนโยบายหรือเชิงสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจหรือสังคมของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- โครงการประเมินผลการดำเนินโครงการพัฒนาศูนย์สถิติอุปกรณ์ และบริการโทรคมนาคม สำหรับคนพิการและผู้สูงอายุ ระยะที่ 2 โดยใช้ CIPP Model

ฯลฯ

การบริหารคนในองค์การด้วยสมรรถนะ

(People Management in Organization By Competency)

รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์

แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือเล่มนี้
เป็นการผสมผสานระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Job description)
กับการบริหารแบบใหม่ คือ การบริหารตามสมรรถนะ
(Competency) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการ
ทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและได้รับความนิยม
นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโดยเฉพาะ
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะเน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกับแนวคิดเชิง
สมรรถนะว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร
ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในองค์การ ตลอดจนการนำเสนอตัวอย่าง
การกำหนดสมรรถนะของบุคคลในอาชีพต่างๆ



พิมพ์ที่ศูนย์ผลิตตำราเรียน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนพระยาเพชรบุรี 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10600
โทร. 0-2555-2000 ต่อ 1437
www.textpub.kmutnb.ac.th

ISBN 978-616-485-724-7



9 786164 857247



ทรัพยากรเล่มนี้ ได้มอบให้ศูนย์บรรณสารและการเรียนรู้
สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา
เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ห้ามผู้ใดทำซ้ำ คัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ปลอมแปลง จัดเผยแพร่
จำหน่าย ให้เช่า เข้าครอบครอง เรียกถึงข้อมูล บันทึก ส่งผ่าน
หรือกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ของเล่ม โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย
หรือโดยไม่ได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการจากเจ้าของผลงาน