

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน บริษัท ชัมมิท
แหลมฉบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บริษัท ชัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 บริษัท ชัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด

ประวัติและความเป็นมา

บริษัท ชัมมิท โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2529 เพื่อรองรับความต้องการด้านชิ้นส่วนยานยนต์และตัวถังรถยนต์ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของกลุ่มบริษัทชัมมิทตลอด 30 ปีที่ผ่านมา ด้วยความสามารถและศักยภาพในการผลิตแม่พิมพ์เป็นของตัวเอง รวมทั้งการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและคุณภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัท เป็นผู้นำด้านการผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ของเมืองไทย โดยทุกโรงงานของบริษัท ได้ผ่านการรับรองคุณภาพ ISO/TS 16949/2002 ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานล่าสุดในอุตสาหกรรมยานยนต์

พ.ศ. 2515 กลุ่มบริษัทชัมมิท ได้ถือกำเนิดขึ้นมาโดยคุณสรเสรีญ จุฬางกูร ภายใต้ชื่อ บริษัท ชัมมิท โอโต ซีท อินดัสตรี จำกัด ผลิตเบาะสำหรับ มอเตอร์ไซด์ และชิ้นส่วนภายในรถยนต์

พ.ศ. 2529 กลุ่มบริษัทชัมมิท ได้ขยายธุรกิจมาสู่ชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ (Body Parts) ภายใต้ชื่อ บริษัท ชัมมิท โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด ในบริเวณจังหวัดสมุทรปราการ ถนนบางนา-ตราด ก.ม. 10

พ.ศ. 2537 เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ บริษัท ชัมมิท แหลมฉบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด ได้ถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

พ.ศ. 2547 และด้วยเหตุผลเดียวกัน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด (สาขาย่อย) ได้ถูกก่อตั้งขึ้น ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ด อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง

ด้วยผลงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจน ความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจจากลูกค้าต่าง ๆ ที่มอบให้ ตลอดเวลากว่า 30 ปี โดยเป็นการผลิตชิ้นส่วนส่งตรงให้แก่ผู้ผลิตรถยนต์มา โดยตลอด ทำให้ กลุ่มบริษัทชัมมิต สามารถเจริญเติบโตขึ้นอย่างเข้มแข็ง พร้อม ๆ กับ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนภายในประเทศ ที่ได้รับการขนานนามว่าเป็น Detroit of Asia

วิสัยทัศน์

มุ่งสู่การเป็นบริษัทชั้นนำด้านเทคโนโลยีการผลิต และการส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีคุณภาพในระดับสากล

ภารกิจ

พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เครื่องมือ เทคนิคการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพ พัฒนาการทดสอบ วิเคราะห์ วิจัยผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ตลอดจนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของลูกค้าทั้งหมด เช่น กิจกรรมเพื่อสังคม กิจกรรมคุณภาพ กิจกรรมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและกิจกรรมกีฬา เป็นต้น นอกจากนี้ต้องสามารถ ตอบสนองและประสานงานกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว

กิจกรรมการพัฒนาพนักงานของบริษัท

1. บริษัท ได้มีแผนการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านงานช่างฝีมือ ได้แก่ หลักสูตรงานเชื่อม หลักสูตรงานปั๊ม เป็นต้น
2. บริษัท มีการจัดส่งพนักงานไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ ณ ประเทศญี่ปุ่น
3. บริษัท มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนทางการศึกษาให้กับพนักงาน โดยพนักงานที่ทำงานกับบริษัทที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป สามารถลาศึกษาต่อได้ ในวันเสาร์ ที่มีการทำงาน
4. มีการจัดกิจกรรมสัปดาห์ความปลอดภัย ประจำปีโดยจัดปีละ 1 ครั้งเพื่อให้พนักงาน มีจิตสำนึกและตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งมีกิจกรรมตอบคำถามและ เกมสันทนาการเพื่อชิงรางวัล
5. มีการจัดกิจกรรมประกวดแข่งขันงานเชื่อมซึ่งแบ่งเป็นระดับ 1 2 และ 3 เพื่อหาตัวแทนของแต่ละสาขา มาร่วมประกวดแข่งขันฝีมือ ผู้ชนะเลิศจะได้รับเงินรางวัลและบริษัทจะปรับให้ มีค่าฝีมือแก่ผู้ที่ชนะเลิศโดยให้เป็นเงินจ่ายผ่านเงินเดือนในทุก ๆ เดือน
6. บริษัท มีการส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ QCC โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยมีการจัดการประกวดเพื่อชิงรางวัล

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของพนักงานในระดับหัวหน้ากลุ่มงานของบริษัท ชัมมิต แพลมมบัง โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด (2550, หน้า 7-29)

องค์กรจึงได้เริ่มการพัฒนาระบบความสามารถในองค์กรขึ้นเมื่อช่วงกลางปี 2550 และองค์กรได้จัดโมเดลขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีการกำหนดกลุ่มหรือประเภทของขีดความสามารถที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า Summit Auto Body Group's Competencies Model นั้น องค์กรได้กำหนดขีดความสามารถ 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. ความสามารถหลัก (Core Competencies)
2. ความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies)
3. ความสามารถตามกลุ่มงาน (Functional Competencies)

บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรระดับผู้บริหาร

การที่องค์กรนำระบบขีดความสามารถเข้ามาใช้ในองค์กรแล้วจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาตนเอง (Self Development) ตามแนวทางของ ความสามารถผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้เกิดความคล่องตัวของระบบขีดความสามารถ ที่จะสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามบทบาทของตนในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทไหนก็ตามใน 3 บทบาทหลัก ได้แก่

1. องค์กร (Organization) หมายถึง องค์กร กรรมการบริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบ การพัฒนาและดูแลระบบขีดความสามารถโดยตรงในองค์กร เช่น สายงานทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายพัฒนาองค์กร เป็นต้น รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director) ขึ้นไป ที่มีบทบาทในการนำ การตัดสินใจการกำหนดนโยบายขององค์กรในส่วนงาน และสายงานต่าง ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

- 1.1 กำหนดนโยบายในการนำระบบขีดความสามารถ เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร
- 1.2 สนับสนุนกระบวนการพัฒนาระบบขีดความสามารถ ขององค์กรในทุกขั้นตอน
- 1.3 สนับสนุนและส่งเสริมโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาระบบงานตาม

แนวทางของความสามารถ

- 1.4 สนับสนุนและส่งเสริมโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนามูลากรให้มีความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังผ่านระบบขีดความสามารถ

2. ผู้บริหาร (Supervisor) หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการในองค์กรทุกคน ได้แก่ผู้อำนวยการ (Director) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) รองผู้จัดการทั่วไป (Deputy General Manager) ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ผู้จัดการแผนก (Section Manager) หัวหน้ากลุ่มงาน (Supervisor) และหัวหน้างาน (Leader)

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

2.1 แสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการนำระบบขีดความสามารถมาประยุกต์ใช้ในฐานะที่เป็นผู้บริหารขององค์กร

2.2 ให้ความร่วมมือในกระบวนการพัฒนาระบบขีดความสามารถขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอน

2.3 บริหารผลงาน (Performance Management) ของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบขีดความสามารถเป็นเครื่องมือได้อย่างดี

2.4 สื่อสาร (Communicate) และการให้คำปรึกษา (Consulting & Feedback) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องและครบถ้วนของระบบขีดความสามารถขององค์กร และเพื่อก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการนำระบบขีดความสามารถเข้ามาประยุกต์ใช้

3 บุคลากร (Employee) หมายถึง บุคลากรประจำ (Permanent Employee) ของบริษัท ชัมมิท โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด บริษัท ชัมมิท แพลมบลิง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด บริษัท ชัมมิท แพลมบลิง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด สาขาระยอง และบริษัท ชัมมิท โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด สาขาอยุธยา ทุกคนทุกตำแหน่ง

3.1 ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับระบบขีดความสามารถขององค์กรผ่านทุกช่องทางที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิเช่นการสอบถาม ทั้งจากผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่มีบทบาทในการดูแลและพัฒนาขีดความสามารถหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3.2 บริหารผลงานของตนเองได้ตามแนวทางของขีดความสามารถ

3.3 ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถตรงตามขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินขีดความสามารถ (Competencies Assessment)

การประเมินขีดความสามารถ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างระดับความสามารถที่องค์กรคาดหวัง กับ ความสามารถที่บุคลากรแสดงออกจริง

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินขีดความสามารถ

1.1 เป็นการประเมินบุคลากรในสายงานต่าง ๆ ตามความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความสามารถของบุคลากร เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร

1.2 นำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาประกอบสำหรับการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพื่อเป็นรางวัลและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง

1.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละคน หรือที่เรียกว่าแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development: IDP)

1.4 เพื่อเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง (Two way Communication) ในการดูแลบุคลากรโดยผ่านระบบการประเมินและการวางแผนพัฒนาาร่วมกัน

2. เกรด (Grade) ที่ใช้ในการประเมินขีดความสามารถ

องค์กรกำหนดให้มีการแบ่งเกรดสำหรับประเมินขีดความสามารถที่สอดคล้องกับเกรดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยแบ่งเกรดที่ใช้ในการประเมินออกเป็นทั้งหมด 5 เกรดด้วยกัน ดังต่อไปนี้

เกรด A+	หมายถึง	ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด Mostly Exceeds Standard/Target
เกรด A	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดบ้าง Partially Exceeds Standard/Target
เกรด B+	หมายถึง	ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนด Mostly Meet Standard/Target
เกรด B	หมายถึง	แสดงพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดบ้าง Partially Meet Standard/Target
เกรด C	หมายถึง	ส่วนใหญ่ไม่แสดงพฤติกรรมตามมาตรฐานที่กำหนด Mostly not Meet Standard/Target

3. ผู้เกี่ยวข้องหลักในการประเมิน

ตามหลักการทั่วไปของการประเมิน จะแบ่งผู้เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ฝ่ายหลัก ได้แก่ ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน และสำหรับการประเมินขีดความสามารถนั้น จะใช้หลักเกณฑ์การกำหนดผู้ประเมินต่อผู้ได้รับการประเมินเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ

บุคคล	บทบาทในการประเมินขีดความสามารถ	จำนวน
บุคลากร	ผู้ได้รับประเมิน	1
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ประเมิน	2

ในการประเมินความสามารถแต่ละครั้งจะประเมินพร้อมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสัดส่วนผู้ประเมินต่อผู้ได้รับการประเมินจะเท่ากับ 1:2 (ยกเว้นตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่าย ที่จะมีสัดส่วนของผู้ประเมินต่อผู้ได้รับการประเมิน เท่ากับ 1:1) ทั้งนี้ ผู้ประเมินความสามารถจะต้องเป็นบุคคลเดียวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี รายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้รับการประเมินและผู้ประเมินสามารถพิจารณาได้จากตารางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้รับการประเมินความสามารถในตำแหน่งงาน

สายบริหาร (Management Track) กับผู้ที่มีบทบาทในการประเมินขีดความสามารถ

Band	ผู้ได้รับการประเมิน		ผู้ประเมิน	
	ชื่อตำแหน่ง		ผู้ประเมิน 1	ผู้ประเมิน 2
	ไทย	อังกฤษ		
1	พนักงาน	Staff	หัวหน้างาน	หัวหน้ากลุ่มงาน
2	หัวหน้างาน	Leader	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้จัดการแผนก
3	หัวหน้ากลุ่มงาน	Supervisor	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการฝ่าย
4	ผู้จัดการแผนก	Section manager	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
5	ผู้จัดการฝ่าย	Department Manager	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	รองผู้จัดการทั่วไป	Deputy GM.		
	ผู้จัดการทั่วไป	General Manager		
6	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	Assistant Director	ผู้อำนวยการ	
7	ผู้อำนวยการ	Director	กรรมการบริหาร	

ตารางที่ 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้รับการประเมินขีดความสามารถในตำแหน่งงาน
สายวิชาชีพ (Non-management Track) กับผู้ที่มีบทบาทในการประเมิน
ขีดความสามารถ

Band	ผู้ได้รับการประเมิน		ผู้ประเมิน	
	ชื่อตำแหน่ง		ผู้ประเมิน1	ผู้ประเมิน2
	ไทย	อังกฤษ		
1	พนักงาน	Staff	หัวหน้างาน	หัวหน้ากลุ่มงาน
2	เจ้าหน้าที่	Officer	หัวหน้ากลุ่มงาน	ผู้จัดการแผนก
	เจ้าหน้าที่ขายและ	Marketing & Sale		
	การตลาด	Representative		
	วิศวกร	Engineer		
3	เจ้าหน้าที่อาวุโส	Senior Officer	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการฝ่าย
	เจ้าหน้าที่ขายและ	Senior Marketing & Sale		
	การตลาดอาวุโส	Representative		
	วิศวกรอาวุโส	Senior Engineer		
4	ผู้เชี่ยวชาญ	Specialist	ผู้จัดการฝ่าย	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
	ผู้บริหารการขายและ	Marketing & Sale		
	การตลาด	Executive		
	หัวหน้าวิศวกร	Chief Engineer		
5	ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส	Senior Specialist	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	
	ผู้บริหารการขายและ	Senior Marketing & Sale		
	การตลาดอาวุโส	Executive		
	หัวหน้าวิศวกร	Senior Chief Engineer		
	อาวุโส			

พจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ

บริษัท ชัมมิต แหลมฉบับ โอโต บอดี เวอร์ค จำกัด (2550, หน้า 54-64) ได้จัดทำคู่มือขีดความสามารถและกำหนดพจนานุกรมขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ ความสามารถทางการคิด ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถพัฒนาบุคลากรที่บุคลากรในตำแหน่งบริหารจัดการจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยส่งเสริมงานบริหารให้สำเร็จ

ทั้งนี้ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ มีจำนวน 8 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในประเด็น หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ การจัดเรียงความคิดอย่างเป็นระบบการอธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังได้อย่างมีเหตุผล รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกรอบแนวความคิดให้กับการทำงาน และความสามารถในการมองประเด็น สถานการณ์ หรือปัญหาด้วยมุมมองที่หลากหลาย ตลอดจนความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการทำงาน และถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์

คำอธิบายขีดความสามารถ ได้แก่

1.1 แสดงความสามารถทางความคิดโดยสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว คิดแบบเป็นขั้นเป็นตอนและมีเหตุผล รวมทั้งแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 แสดงความสามารถทางความคิดโดยสามารถจับประเด็นได้ถูกต้องรวดเร็ว มีไหวพริบ ทำงานโดยใช้ข้อมูลและมีระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

1.3 แสดงความสามารถทางความคิดในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีทักษะ และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดอย่างเป็นระบบได้เป็นอย่างดีและมีความต่อเนื่อง

1.4 แสดงความสามารถทางความคิดโดยสามารถวิเคราะห์เรื่องที่มีความยาก ซับซ้อน ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีความคิดรวบยอดและเป็นระบบในภาพรวมอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

1.5 แสดงความสามารถทางความคิดโดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ในระดับที่สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีความคิดเชิงกลยุทธ์และมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูง ระดับนวัตกรรม

2. ด้านความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นรวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือดีกว่านั้น โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นสำคัญ

คำอธิบายชี้ความสามารถ ได้แก่

2.1 ใส่ใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 มีความมุ่งมั่น และพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไม่ย่อท้อ

2.3 มุ่งมั่น ทดมเท วิเคราะห์และควบคุมงานอย่างเต็มที่อยู่เสมอเพื่อพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 มุ่งมั่น อุทิศตน ผลักดัน ในการทำงานที่ยากและท้าทายให้สำเร็จ รวมทั้งพยายามทำงานให้ได้ดีกว่าเป้าหมาย

2.5 มีวิจรณ์ญาณที่จะปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงเป้าหมาย มาตรฐาน

3. ด้านความสามารถการเป็นผู้นำ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยมีหลักการ เหตุผลและข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง มีความรับผิดชอบในงานของตนและทีมงาน ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเกิดความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวเดียวกันและปฏิบัติตามความเห็นนั้น พร้อมทั้งสามารถจัดการความขัดแย้ง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

คำอธิบายชี้ความสามารถ ได้แก่

3.1 มีความมั่นใจในตนเองและมีความรับผิดชอบ

3.2 สามารถใช้และบริหารอำนาจหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เคารพความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้อื่น

3.3 สามารถสร้างแรงจูงใจและบริหารความขัดแย้งได้ดี

3.4 กล้าตัดสินใจ สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นอย่างถูกต้องเหมาะสม

3.5 มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เป็นต้นแบบของผู้นำที่ดีภายในองค์กร

4. ด้านความสามารถในการวางแผน หมายถึง ความสามารถในการวางแผนงาน การกำหนดนโยบาย และการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสอดคล้อง สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์พันธกิจและนโยบายของบริษัท

คำอธิบายชี้วัดความสามารถ ได้แก่

4.1 สามารถวางแผนงานระยะสั้นได้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี ของแผนก

4.2 สามารถวางแผนปฏิบัติงานประจำปีได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย แผนปฏิบัติงานของฝ่าย

4.3 สามารถวางนโยบาย แผนปฏิบัติได้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายแผนปฏิบัติงาน ของส่วนงาน

4.4 สามารถวางนโยบาย กลยุทธ์ ได้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายกลยุทธ์ของ สายงาน

4.5 สามารถวางนโยบาย กลยุทธ์ ได้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายกลยุทธ์ของ องค์กร

5. ด้านความสามารถในการป้องกันและแก้ไขปัญหา หมายถึง ความใส่ใจและความ สามารถในการสังเกต ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ หรือแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดปัญหา ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

คำอธิบายชี้วัดความสามารถ ได้แก่

5.1 มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการพื้นฐานต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา และ สามารถดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหาในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

5.2 มีความสามารถและมีทักษะในการใช้เครื่องมือ วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยสามารถดำเนินการป้องกัน แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

5.3 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ อย่างถูกต้องโดยสามารถดำเนินการป้องกัน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 สามารถประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีการเตรียมแผนสำรองในการป้องกัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ และสามารถในการแก้ไขปัญหาที่มี ความยากและซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

5.5 สามารถพัฒนา ออกแบบ ระบบ วิธีใหม่ ๆ ในการป้องกันแก้ไขปัญหาขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถป้องกันแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์ได้ดี

6. ด้านความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากรในการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการตรวจตราดูแลความคืบหน้าของงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งประเมินผลงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

คำอธิบายชี้วัดความสามารถ ได้แก่

6.1 สามารถดูแลควบคุมการทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงานภายในทีมงานของตนได้ดีและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้

6.2 สามารถบริหารทรัพยากรในการทำงาน และสามารถบริหารผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของตน

6.3 มีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

6.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

6.5 กำหนดมีส่วนร่วมที่สำคัญในการกำหนดนโยบายในการบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน

7. ด้านความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมีทัศนคติในด้านบวก และมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสามารถเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบวิธีการในการทำงานให้เหมาะสม

คำอธิบายชี้วัดความสามารถ ได้แก่

7.1 มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกับสมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม

7.2 ให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

7.3 สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถจัดการปัญหา อุปสรรคจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

7.4 สามารถกำหนดนโยบาย โครงสร้างเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่เหมาะสมชัดเจนและสามารถเป็นที่ปรึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้ดี

7.5 เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้นำหลักในการขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผล

8. ด้านความสามารถพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความใส่ใจและความสามารถในการสอนงาน การให้คำปรึกษา การสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาและสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

คำอธิบายชี้วัดความสามารถ ได้แก่

8.1 สามารถแนะนำสอนงานและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาบุคลากรตามที่องค์กรกำหนด

8.2 สามารถวางแผนและติดตามการสอนงาน โดยสามารถปรับเทคนิควิธีการให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

8.3 สนับสนุนและดำเนินการในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

8.4 สามารถพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

8.5 กำหนดทิศทางและนโยบายในการพัฒนาบุคลากร

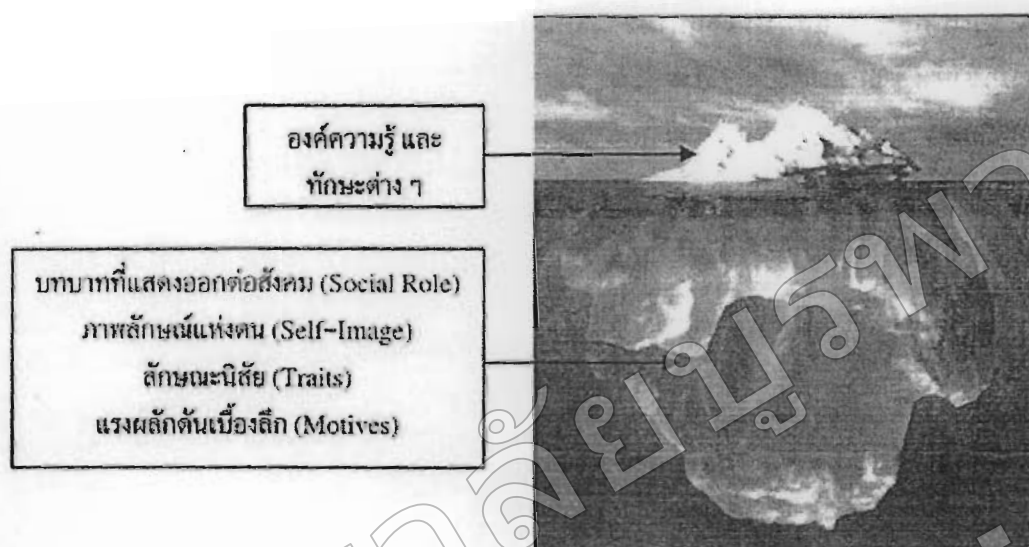
จากแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถของบริษัท ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากในปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์มีสภาพการแข่งขันที่สูงมาก ส่งผลให้การดำเนินการธุรกิจในการอุตสาหกรรมนี้ยังคงมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานภายในองค์กรจะต้องมีขีดความสามารถที่เหมาะสมโดดเด่น เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ได้กำหนดไว้ บริษัทจึงได้ริเริ่มการพัฒนาระบบความสามารถในองค์กรขึ้นเมื่อช่วงกลางปี 2550 และได้จัดทำ Competencies Model ขององค์กรให้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานในกลุ่มบริษัทข้ามมิติ ในทุกด้าน การกำหนดกลุ่มหรือประเภทของความสามารถที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า Summit Auto Body Group Competencies Model นั้นองค์กรได้กำหนดขีดความสามารถไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1. ความสามารถหลัก 2. ความสามารถด้านการบริหารจัดการ 3. ความสามารถตามกลุ่มงาน ซึ่งขีดความสามารถทั้ง 3 ประเภทมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร แต่ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความสามารถด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 8 ด้าน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มงานถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปเราจึงมีความจำเป็นต้องการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงาน ด้านบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 8 ด้าน คือ

1. ความสามารถทางการคิด
2. ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน
3. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
4. ความสามารถในการวางแผน
5. ความสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา
6. ความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงาน
7. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
8. ความสามารถพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงานเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (จิระประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973

McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพที่ 2- 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model): (ชูชัย สมิติไกร, 2550, หน้า 29)

จากภาพที่ 2-1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับ ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วน ที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้เรื่องรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของขีดความสามารถ

ขีดความสามารถเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างต่าง ๆ กัน และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของขีดความสามารถ ดังนี้

Spencer and Spencer (1993, p. 3 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนารักษ์, 2552, หน้า 88)

ขีดความสามารถ คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดโดยการใช้องค์ความรู้

Hay Group (2003 อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม, 2550, หน้า 47) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะใด ๆ ทั้งในเชิงองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ตลอดจนพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรและตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 257 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนानันท์, 2552, หน้า 88) จิตความสามารถ คือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งจิตความสามารถแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33 อ้างถึงใน สมนึก ทองเอี่ยม, 2550, หน้า 47) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อาภรณ์ ภู่วิทยา (2547, หน้า 27 อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552, หน้า 88) กล่าวว่า จิตความสามารถ คือ ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 11) สมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 48) สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ชัมมิท โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด (2550, หน้า 5) จิตความสามารถ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงาน อันสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าจิตความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น

๐

๖๕๘. 4๐๙/24

๐ 356 ก

๔. 2

293929

ประเภทของขีดความสามารถ

ประเภทของขีดความสามารถ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ หลายท่านได้ให้คำจำกัดความของประเภทขีดความสามารถ ดังนี้

บริษัท ชัมมิต โอโต บอดี อินดัสตรี จำกัด (2550, หน้า 7-13) ได้กำหนดขีดความสามารถ 3 ประเภท ได้แก่

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะต่าง ๆ ที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ทำงานอย่างมืออาชีพ 2. รับผิดชอบต่อลูกค้า 3. รักษาดูแลทีมงาน 4. มุ่งมั่นพัฒนาด้าน 5. พร้อมคิดค้นปรับปรุงงาน

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะต่าง ๆ ที่บุคลากรในตำแหน่งบริหารจัดการจำเป็นต้องมี เพื่อช่วยส่งเสริมงานบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. ความสามารถทางการคิด 2. ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน 3. ความสามารถในการเป็นผู้นำ 4. ความสามารถในการวางแผน 5. ความสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา 6. ความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงาน 7. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8. ความสามารถสามารถพัฒนาบุคลากร

3. ขีดความสามารถตามกลุ่มงาน (Functional Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะต่าง ๆ ที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งอาจแตกต่างกันได้ตามลักษณะงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและประสิทธิผลงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 14 ด้าน ได้แก่

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ 2. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การคิดด้วยเหตุผลเชิงระบบ 4. การตระหนักในความสำคัญของข้อมูล 5. การใส่ใจในคุณภาพ 6. การตระหนักในความปลอดภัย 7. การให้คำปรึกษา 8. การเจรจาต่อรอง 9. การโน้มน้าวใจ 10. การนำเสนอ 11. ความละเอียดรอบคอบ 12. การมีมนุษยสัมพันธ์ 13. การตรวจสอบและควบคุม 14. การประเมินและบริหารความเสี่ยง

อริพงษ์ ฤทธิชัย (2551) สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย

3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร คือ คุณสมบัติความสามารถ ด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีใน การทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงาน ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

อาภรณ์ ภูวพิทักษ์ (2553, หน้า 39-45) ได้จัดแบ่งหมวดหมู่สมรรถนะ 3 หมวดหลักๆ ได้แก่

1. จิตความสามารถหลัก เป็นจิตความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกัน ไม่จำเป็นต้องมีมาก ควรมีจิตความสามารถหลัก ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ การกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ข้อพึงระวังก็คือ อย่าลอกเลียนแบบจิตความสามารถหลักองค์กรอื่น เนื่องจากที่ได้เคยจัดทำจิตความสามารถหลักให้แต่ละองค์กรต่าง ๆ มีหลายองค์กรที่ต้องการให้จิตความสามารถหลักของตนเหมือนกับองค์กรชั้นนำ (Best Practice) เนื่องจากมีความใฝ่ฝันว่าจะสร้างองค์กรของตนให้เหมือนกับองค์กรชั้นนำเหล่านั้นให้ได้

2. จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถตามลำดับขั้นหรือตามสายการบังคับบัญชา ใครอยู่ระดับตำแหน่งไหนควรมี จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการที่เหมือนกับระดับตำแหน่งงานนั้นในลักษณะข้ามสายงานไม่ว่าจะอยู่สายงานใดก็ตาม หากมีตำแหน่งงานที่เหมือนกันจิตความสามารถด้านการบริหารจัดการ ก็จะต้องเหมือนกัน องค์กรบางแห่งกำหนดจิตความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็น 4 กลุ่ม ก็คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ มีองค์กรบางแห่งได้กำหนดไว้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขึ้นไป และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. จิตความสามารถตามกลุ่มงาน เป็นจิตความสามารถในงาน กำหนดขึ้นจากขอบเขตความรับผิดชอบในงาน ถึงแม้จะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันแต่ขอบเขตความรับผิดชอบต่างกัน จิตความสามารถตามกลุ่มงานก็จะแตกต่างกันด้วย การกำหนดจิตความสามารถตามกลุ่มงาน

ไม่จำเป็นจะต้องมีจำนวนมาก ควรจะเป็นข้อหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ข้อพึงระวังในการกำหนดขีดความสามารถตามกลุ่มงาน ก็คือ เกิดการรักที่เสียคายน้องในการกำหนดขีดความสามารถตามกลุ่มงาน คิดว่าตัวนี้ก็ใช่ ตัวนั้นก็ใช่ จึงทำให้มีขีดความสามารถตามกลุ่มงานประมาณ 80-100 ตัวต่อหนึ่งตำแหน่งงาน การกำหนดขีดความสามารถตามกลุ่มงาน ไม่จำเป็นจะต้องมีจำนวนมากพยายามเลือกตัวหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จของหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประเภทขีดความสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก หมายถึง ความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ขีดความสามารถด้านบริหารจัดการ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการประกอบด้วย ความสามารถ ดังนี้ ความสามารถทางการคิด ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถพัฒนาบุคลากร ในการบริหารจัดการภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้มีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น

3. ขีดความสามารถตามกลุ่มงาน คือ ขีดความสามารถที่เป็นความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีสำหรับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ตามสายงานนั้น

ผู้วิจัยสนใจศึกษาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการของพนักงานระดับหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อช่วยส่งเสริมงานบริหารให้สำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วย ขีดความสามารถด้านบริหารจัดการทั้ง 8 ด้าน คือ

1. ความสามารถทางการคิด
2. ความสามารถมุ่งความสำเร็จในงาน
3. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
4. ความสามารถในการวางแผน
5. ความสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหา
6. ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
7. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
8. ความสามารถพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนการพัฒนาขีดความสามารถ

ตามแนวคิดของนักวิชาการ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน ดังนี้

Davies and Ellison (1997, pp. 54-67) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาขีดความสามารถ ดังนี้

1. การประเมินขีดความสามารถ ควรมีการประเมินและกำหนดขีดความสามารถระดับองค์การ ระดับทีม ระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนาหรืออาจใช้รูปแบบอื่น ไม่การพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารขีดความสามารถและการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาขีดความสามารถ ขององค์การขึ้นอยู่กับขีดความสามารถระดับบุคคล ที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคล ที่พึงมี แยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาขีดความสามารถสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการขีดความสามารถที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละขีดความสามารถอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว ขีดความสามารถระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนขีดความสามารถหลักขององค์การหรือแผนก

3. การปฏิบัติตามแผน โดยทั่วไปใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาขีดความสามารถเป็นระยะ ๆ

อุรารัตน์ แก้วดวงงาม (2553) วิธีในการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร สามารถพัฒนาได้ 9 วิธี คือ

1. การเรียนรู้ในงาน / การสอนงาน (Coaching) หมายถึง การสอนงานให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะให้เป็นไปตามมาตรฐานของงาน

1.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรทุกระดับ

1.3 วิธีการ

1.3.1 เลือกบุคคลที่จะเป็นพี่เลี้ยง

1.3.2 กำหนดระยะเวลาในการสอนงาน

1.3.3 ประเมินผลการสอนงานทั้งพี่เลี้ยงและบุคลากรที่เรียนรู้ระบบ

2. การประชุมแก้ปัญหา (Meeting) หมายถึง การประชุมเฉพาะเรื่องและเฉพาะกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาและแสดงขีดความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา พัฒนาเทคนิคการแก้ปัญหาระบุความสามารถของแต่ละบุคคล พัฒนาการมีส่วนร่วม

2.2 กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรทุกระดับ

2.3 วิธีการ

2.3.1 เลือกประเด็นปัญหาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.3.2 ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมประชุมหาข้อสรุปและวิธีการแก้ปัญหา

2.3.3 สรุปวิธีการแก้ปัญหา

2.3.4 ดำเนินการแก้ปัญหา

2.3.5 ทำการจดบันทึกปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา

หมายเหตุ: การประชุมลักษณะนี้จะมีประสิทธิภาพต้องไม่กล่าวโทษว่าใคร คือ ผู้สร้างปัญหา และต้องประชุมไม่เกิน 45 นาที

3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

3.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาให้มีความรู้กว้างขวางในงานที่หลากหลาย

3.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรในกลุ่มขีดสมรรถนะยอดเยี่ยม (Excellence Group)

3.3 วิธีการ

3.3.1 กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการหมุนเวียนงาน อาทิ ลักษณะงานระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน เป็นต้น

3.3.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะหมุนเวียนงาน

3.3.3 ประเมินผลจากการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุง

4. การมอบหมายโครงการพิเศษ (Project Assignment) หมายถึง การมอบหมายโครงการงานพิเศษให้บุคลากรเป้าหมายได้ปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถของตนเอง

4.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะทางเทคนิค พัฒนาความเชี่ยวชาญและความชำนาญ

4.2 กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรในกลุ่มขีดสมรรถนะยอดเยี่ยม (Excellence Group)

4.3 วิธีการ

4.3.1 เลือกโครงการที่มีความท้าทาย

4.3.2 เลือกบุคลากรที่มีผลการประเมินขีดสมรรถนะที่สูงกว่ามาตรฐานเป็น

ผู้รับผิดชอบโครงการ

4.3.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 3 เดือนจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น

5. การมอบหมายงานเป็นทีม (Team Assignment) หมายถึง การมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคลากรไปปฏิบัติงานร่วมกัน

5.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาความสามารถที่จะนำและมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มพัฒนาทักษะการจัดการในเบื้องต้น (Pre – managerial)

5.2 กลุ่มเป้าหมาย : บุคลากรทุกระดับ

5.3 วิธีการ

5.3.1 เลือกโครงการที่มีความท้าทาย

5.3.2 เลือกกลุ่มบุคลากร

6. หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) หมายถึง การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์กรโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาเป็นวิทยากร หรืออาจจะมีการจัดบทเรียนออนไลน์

6.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

6.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรทุกระดับ

6.3 วิธีการ

5.3.2 กำหนดแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะตามผลการประเมิน

5.3.2 กำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรตามแผนฯ ที่กำหนดไว้

5.3.3 คัดเลือกวิทยากรที่มีความชำนาญทั้งในและนอกองค์กร

5.3.4 จัดเตรียมสถานที่ เอกสาร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

5.3.5 ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร / รายวิชา และระยะเวลาที่กำหนด

5.3.6 ประเมินผลหลังการฝึกอบรม

7. หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์กร (External Training) หมายถึง การส่งกลุ่มบุคลากรเป้าหมายไปอบรมภายนอกทั้งการอบรมระยะสั้น และระยะปานกลาง

7.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

7.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรในกลุ่มขีดสมรรถนะยอดเยี่ยม (Excellence Group)

7.3 วิธีการ

7.3.1 จัดทำฐานข้อมูลองค์การภายนอกที่มีความชำนาญในการฝึกอบรมโดยจะต้องสอดคล้องกับขีดสมรรถนะแต่ละด้านขององค์การ

7.3.2 คัดเลือกบุคลากรส่งไปอบรมกับองค์การภายนอก โดยพิจารณาจากผลการประเมินประเมินผลการฝึกอบรมของบุคลากร โดยให้บุคลากรจัดทำรายงาน และนำเสนอให้กับผู้บริหารและผู้สนใจเข้ารับฟัง

8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Access) หมายถึง บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง

8.1 วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง

8.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรทุกระดับ

8.3 วิธีการ

8.3.1 องค์การจะต้องจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด หรือบทเรียนบนออนไลน์

8.3.1 บุคลากรแต่ละคนจะต้องถูกกำหนดให้เสนอความรู้ใหม่ๆ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละ 15 – 20 นาที ต่อ คน โดยการประชุมช่วงเช้า หรือการส่ง e – mail ให้ผู้ร่วมงาน

9. การศึกษาแบบทางการ (Education) หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การศึกษาในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก

9.1 วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ

9.2 กลุ่มเป้าหมาย: บุคลากรในกลุ่มขีดสมรรถนะยอดเยี่ยม (Excellence Group)

9.3 วิธีการ

9.3.1 กำหนดหลักสูตรการศึกษาระดับสูงที่เป็นเป้าหมาย โดยจะต้องเกี่ยวข้องกับขีดสมรรถนะและภารกิจขององค์การ

9.3.2 พิจารณาคัดเลือกบุคลากรเป้าหมายที่ต้องการศึกษาต่อในระดับสูง โดยใช้เกณฑ์ขีดสมรรถนะเป็นปัจจัยในการพิจารณา

บคิ ตรีสุคนธ์ (2553, หน้า 31) การพัฒนาความสามารถการทำงานมี ขั้นตอนการจัดทำดังนี้

1.วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน ว่ามีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็นอะไรบ้าง

2.กำหนดระดับมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานที่พนักงานแต่ละตำแหน่งควรมี

3.ประเมินสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอยู่ในระดับใด

4.เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน

5.สร้างแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) โดยระบุสมรรถนะการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

6.ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

7.ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าขั้นตอนการพัฒนาขีดความสามารถ มี 5 ขั้นตอนคือ 1. วิเคราะห์ขีดความสามารถการทำงาน 2. เปรียบเทียบความแตกต่างของขีดความสามารถการทำงานแต่ละด้าน 3. สร้างแผนพัฒนาตามลักษณะของสายงานแต่ละหน่วยงาน 4. ปฏิบัติตามแผน เช่น การเรียนรู้ในงาน การประชุม การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้เอง เป็นต้น 5. การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

ไว้หลากหลาย ที่สำคัญมีดังนี้

Barrow and Milburn (1990, pp. 222-224 อ้างถึงใน คารุง อินนอก, 2552, หน้า 8)

ความต้องการจำเป็น หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อาจขาดแคลน หรืออาจจะไม่ขาดแคลน แต่จำเป็นสำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องการบางอย่าง

Mckillip (1987 อ้างถึงใน จิตรา สาคร, 2550, หน้า 7) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ การตัดสินใจของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบและพยายามในการแก้ปัญหา 4 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่า แตกต่างกันแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็น อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

Kaufman (2000, p. 47 อ้างถึงใน คารุง อินนอก, 2552, หน้า 8) กล่าวว่า iva ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล (2544, หน้า 14) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง ซึ่งผลการประเมินความต้องการจำเป็นจะชี้

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่ต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ประเภทของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการได้กล่าวถึงประเภทของความต้องการจำเป็น ไว้ที่สำคัญมีดังนี้

Bradshaw and Mckillip (1990 อ้างถึงใน นพรัตน์ ศรีธรรณ, 2542, หน้า 9) จำแนกความต้องการจำเป็นตามความคาดหวัง 4 ประเภท สรุปได้ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพ ที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังไว้นั้นได้รับการกำหนดหรือสร้างเกณฑ์จากประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ความต้องการจำเป็นประเภทนี้มีประโยชน์ในการดำเนินการวางแผนในด้านที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้นมาก่อนหรือมีประสบการณ์เพียงเล็กน้อย แต่กลุ่มเป้าหมายอาจไม่นำมาใช้ประโยชน์ เนื่องจากเป็นความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น
2. ความต้องการจำเป็นที่เกิดจากความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีผลผลิต หรือผลงานของตน อาทิ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การพัฒนาทีมงาน
3. ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังไว้ ซึ่งสภาพที่คาดหวังไว้นั้นเป็นความต้องการของผู้รับบริการ อาทิ จำนวน ผู้สมัครเข้าเรียนในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านงบประมาณและการกำหนดแผนงานขององค์กร
4. ความต้องการจำเป็นในรูปแบบความแตกต่าง ของการได้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่างกัน

Witkin and Alschuld (1995 อ้างถึงใน คาวรุ่ง อินนอก, 2552, หน้า 10) แบ่งประเภทของความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 (Primary) ความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ผู้ใช้ข้อมูล พนักงาน เป็นต้น

ระดับที่ 2 (Secondary) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและกำหนดนโยบาย (Service Providers and Policymakers) เช่นครู ผู้ปกครอง บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ

ระดับที่ 3 (Tertiary) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรหรือวิธีแก้ปัญหา (Reaources or Solutions) เช่น อาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวก วัสดุ เทคโนโลยี

การขนส่ง เงินเดือนและผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

ถนนอมจิตร ชูทะกะพันธ์ (2546, หน้า 27-28) ได้สรุปประเภทของความต้องการจำเป็น โดยใช้หลักการจัดประเภทตามคุณลักษณะดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ ความต้องการจำเป็นของสังคม

(Mega Needs, Social Needs) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Macro Needs, Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคล (Group Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคคล (Micro Needs, Personal Needs) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ (Quasi Needs) (Kaufman & Witkins, 1997; Muir et al, 1998)

2. สิ่งที่ถูกประเมิน ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs)

ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต (Output Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิตและความต้องการ (Product Needs, Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs) (Kaufman & Watkins, 1997; Kaufman et al., 1997; Muir et al, 1998)

3. เจ้าของความต้องการจำเป็น แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการจำเป็น

ปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็น ของผู้รับบริการ ความต้องการจำเป็นทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ ความต้องการจำเป็นตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร (Resources) และการแก้ไขปัญหา (Witkins, 1994)

สุวิมล ว่องวานิช (2548, หน้า 53) ได้แบ่งจำแนกความต้องการจำเป็นตามช่วงเวลาที่
ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1. ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน 2. ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมการรับมือ หรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปี ข้างหน้าจะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประเภทความต้องการจำเป็น แบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ
2. ความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ
3. ความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรหรือวิธีแก้ปัญหา

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ ที่สำคัญมีดังนี้

Stufflebeam (1985, p. 16) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นว่า

ประกอบด้วยชุดกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน 5 ชุด คือ

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการมาประยุกต์ใช้

Witkin and Altschuld (1995, pp. 14-15) ได้เสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น โดยแบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ระยะก่อนการประเมินเป็นขั้นตอน การสำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวบรวมสิ่งที่ตระหนักว่าเป็นปัญหา หรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แล้วกำหนดขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้งกำหนดข้อมูลที่มีอยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็น ที่มุ่งประเมินและทำการกำหนดข้อมูลที่รวบรวมแหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้จากการดำเนินการ ในระยะนี้ คือ แผนการปฏิบัติงานเบื้องต้นของการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในระยะเวลาการประเมิน และระยะหลังประเมิน

ระยะที่ 2 การประเมิน (Assessment) ระยะการประเมิน เป็นขั้นตอนของการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาจากการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นในระดับเบื้องต้น รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการ จำเป็น ซึ่งอาจจะมีเกี่ยวข้องกับความจำเป็นใน 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ระดับปฐมภูมิ หรือผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า คนใช้ ระดับที่ 2 ระดับทุติยภูมิหรือผู้ให้บริการ เช่น ครู ครอบครัว แพทย์ บรรณารักษ์ ระดับที่ 3 ระดับตติยภูมิ หรือ ทรัพยากรและแนวทางการแก้ปัญหา เช่น วัสดุอุปกรณ์ ขนาดของห้องเรียน เวลา เงินสนับสนุนและทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ทั้งหมดที่ประกอบ ด้วยความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ กับสาเหตุของความต้องการจำเป็นนั้น

ผลที่ได้จากการดำเนินการในระบายนี้นี้ คือ เกณฑ์หรือแนวทางสำหรับดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญ

ระยะที่ 3 หลังการประเมิน (Post Assessment) ระยะหลังการประเมินเป็นขั้นตอนของการนำผลประเมินในระบายนี้นี้ 2 ไปใช้ประโยชน์โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ และนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ทำการประเมินความต้องการจำเป็นและนำเสนอรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องผลที่ได้จากการดำเนินการในระบายนี้นี้ คือ แผนการปฏิบัติงาน รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น ข้อเสนอที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อสรุปปากเปล่า

สุวิมล ว่องวานิช, 2531; ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2541 (อ้างถึงใน มยุรีย์ เขียวละอ่อน, 2541, หน้า 11) แบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ขั้นตอน

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น ให้ชัดเจน โดยขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน
2. ออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น โดยทำการกำหนดรายการที่จะศึกษา ให้ชัดเจนซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษา ขอบเขตเนื้อหาของความต้องการจำเป็นที่จะประเมินและชนิดของความต้องการจำเป็นที่ต้องการจำแนก จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและตรงเป้าหมายจะนำไปสู่การเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการรายงานผลที่ดี ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่องการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการจัดลำดับขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่องการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการจัดลำดับรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุดโดยการวางขั้นตอนการเชิงปริมาณ เพื่อจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถในการวางแผนปฏิบัติการได้
3. ประเมินความต้องการจำเป็น โดยการหาความแตกต่างระหว่างสถานะที่เป็นเป้าหมายกับสถานะที่เป็นจริง จากนั้นจึงศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นปัญหา
4. จัดลำดับความต้องการจำเป็นหรือการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งควรทำในรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุดโดยการวางขั้นตอนการเชิงปริมาณ เพื่อจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถในการวางแผนปฏิบัติการได้
5. การรายงานผลและการใช้ผล ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ทำให้เราสามารถกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือการวางแผนโครงการต่าง ๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็นคือการใช้ผลเพื่อการวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเกณฑ์สำหรับ

การวัดผลสัมฤทธิ์ หรือการยกระดับมาตรฐานและการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคือการนำผลที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น มี 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นก่อนประเมิน เป็นขั้นตอนการสำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นหรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แล้วกำหนดขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้งกำหนดข้อมูลที่มีอยู่
2. ขั้นการประเมิน การรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่องการสำรวจและการสัมภาษณ์
3. ขั้นหลังประเมิน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและรายงานผล

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เป็นนโยบายที่สำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและส่งผลสะท้อนทำให้องค์กรมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่ง ถนอมจิตต์ ขุฑทะกะพันธ์ (2546, หน้า 29)

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านด้วยกัน

ดังนี้

สมคิด บางโม (2548, หน้า 164) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีด้วย

วุทธิศักดิ์ โกชนกุล (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับงานมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะหมายถึงการฝึกอบรม รวมไปถึง การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพงาน

กรณีกา เจมเทียนชัย (2539 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2551, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการ

ดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรม การทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปราชัย ทศนีย์ (2552, หน้า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรม การทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และการมุ่งจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ที่สำคัญมีดังนี้

สุจิตรา ธนันทน์ (2552, หน้า 49) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้

4 ขั้นตอนคือ

1. สำรวจหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากร ไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาผู้บริหารจะต้องหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนา
2. พัฒนาหลักสูตรและการวาง โครงการฝึกอบรม
- 3.บริหาร โครงการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การสอนงาน เป็นต้น
- 4.ประเมิน โครงการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะศึกษา โดยการวิจัยการทดลอง การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ โครงการดำเนินการไปด้วยดี

ชูชัย สมิทธิไกล (2538, หน้า 4-8) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้วขั้นต่อมาคือการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร อาจมีมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วง

หนึ่ง ๆ ดังนั้นการวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรควรมีลักษณะอย่างไร เช่นในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรมและรายละเอียดอื่น ๆ การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การได้อย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรขั้นสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

เสนห์ จุ้ยโต (2544, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรได้ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. การสำรวจความต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสำรวจค้นหาเพื่อหาข้อเท็จจริงว่าควรมีความจำเป็นต้องอบรมมากน้อยเพียงใด ความต้องการด้านการฝึกอบรมเกิดจากความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นมีมากขึ้น ช่องว่างระหว่าง สิ่งพึงประสงค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นมีมากขึ้นและรุนแรงทุกขณะ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

2. การวางแผนและเตรียมการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดเพื่อการตัดสินใจล่วงหน้าว่ามีการฝึกอบรมเรื่องอะไร ทำไม่ต้องฝึกอบรม อบรมที่ไหน อบรมโดยใคร เพื่อใคร อบรมเมื่อไหร่ และจะทําอย่างไรจึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ

3. การดำเนินการ จำเป็นต้องมีการจัดให้เกิดความเรียบร้อยเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งเกิดความรู้สึกพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

4. การติดตามประเมินผล จำเป็นต้องมีการติดตามอยู่ตลอดเวลาเมื่อมีปัญหาในช่วงการฝึกอบรมก็จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที และเมื่อมีการดำเนินการ โครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วก็ให้มีการประเมินผลเพื่อที่จะดูว่าการฝึกอบรมนั้นสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่ากระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการจำเป็น เป็นการสำรวจเพื่อหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานว่าต้องการพัฒนาด้านไหน และอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละ โครงการอย่างชัดเจน

3. ดำเนินการพัฒนา

4. การประเมินผล การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นตอนที่ 1 คือ ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อสำรวจหาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานว่าต้องการพัฒนาด้านไหน และอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทือน ทองแก้ว (2545, หน้า 35-36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูปไม่ว่าจะองค์กรประเภทใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างสัมพันธ์มิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี การวิเคราะห์สถานการณ์ และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leader Change)
2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People Driven)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven)
4. ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acumen) และ
5. การสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร (Building Coalitions/Communication)

สุริยรัตน์ พรหมสุวรรณ (2545, หน้า 29) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงปี 2545-2549 ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ และมีอายุเฉลี่ย 39.8 ปี โดยมีคุณวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทขึ้นไป สำหรับความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหรือใช้ในปัจจุบัน คือความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งมีมากที่สุด แต่ความสามารถด้านการยืดหยุ่นและการมุ่งลูกค้าน้อยกว่าด้านอื่น โดยผู้บริหารงานในประเภทกิจการต่าง ๆ มีความสามารถทุกด้าน ยกเว้น ด้านความยืดหยุ่น ส่วนผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 29 ปี มีความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่า ส่วนความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือ ความสามารถทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ด้านการสื่อสาร

ด้านการงานเป็นทีม ด้านทักษะวิชาชีพ ด้านนวัตกรรม ด้านการมุ่งลูกค้า และด้านความยืดหยุ่น โดยความสามารถด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นมากที่สุด โดยผู้บริหารระดับต้นให้น้ำหนักความจำเป็นดังกล่าว น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป สำหรับผลการทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารงานในกิจการประเภทต่าง ๆ ต่อภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกัน มีความสามารถแตกต่างกันทำนองเดียวกันกับผลการทดสอบความแตกต่างของความสามารถที่จำเป็นในช่วงปี 2545-2549 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในประเภทกิจการต่างกัน มีอายุต่างกัน และภาระหน้าที่หรือระดับตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นไม่ต่างกัน

วิทยา จันทรศิริ (2551) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรจากแนวคิดของบุคคลหรือหน่วยงานที่สำคัญในประเทศและต่างประเทศทำการวิจัย 6 ขั้นตอน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนาและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากและมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม

4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวม อยู่ในระดับดี คือ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 80 - 90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00 – 4.50

โดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ชัดความสามารถของผู้บริหารที่พึงประสงค์มีดังนี้ คือ 1. ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งภายใต้สถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี 2. ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4. ด้านการวางแผน และการจัดการ 5. ด้านการสื่อสาร และ 6. ด้านจริยธรรม