

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมาย/แนวคิดทฤษฎี/ ประเภท/ องค์ประกอบ/ การประยุกต์ใช้/ การพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
2. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (Administrators Competency)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
4. รูปแบบ (Model) การสร้างและพัฒนารูปแบบ (Model Development)
5. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
6. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย/ แนวคิดทฤษฎี/ ประเภท/ องค์ประกอบ/ การประยุกต์ใช้/ การพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ

“สมรรถนะ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่า คือ “ความสามารถ” คำนี้มาจากภาษาอังกฤษว่า Competency และคำว่า Competence ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้ เป็นการนำเอางานหรือบทบาทหน้าที่ ที่เฉพาะเจาะจงมากำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 773)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 17) ให้ความหมายของ Competency คือ ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ทักษะคิด และแรงจูงใจของบุคคลที่เอื้อหรือช่วยส่งเสริมให้คนนั้นสามารถทำงานได้ผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

มณฑา กิตติวรารุณี (2548, หน้า 3) ให้ความหมาย สมรรถนะว่า คุณลักษณะใด ๆ ของบุคคลทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ ที่เชื่อว่าหากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานมีแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นรวมทั้งมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

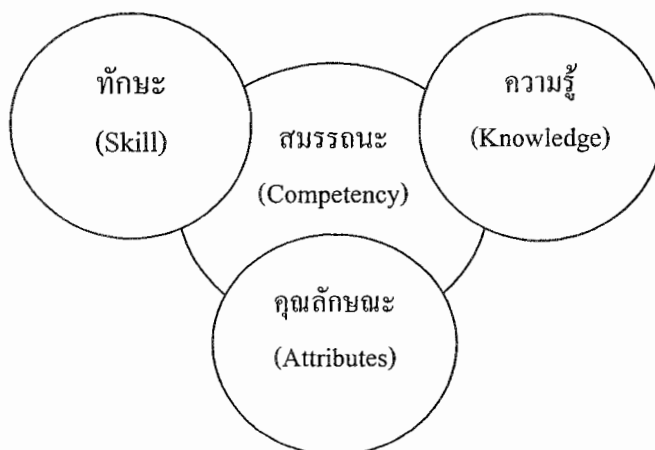
ชัยพร วิชาวุธ (2542, หน้า 11) ได้นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม ที่จำเป็นสำหรับบุคคลในตำแหน่งหนึ่ง ๆ

สุรชาติ ฅ หนองคาย (2549, หน้า 30) ให้ความหมายของสมรรถภาพและศักยภาพว่า ศักยภาพที่แฝงเร้นในตัวบุคคล มีหลายประเภท สามารถแบ่งเป็น 3 รูปแบบสำคัญ คือ

1. สมรรถภาพ (Potency) เป็นการใช้ศักยภาพประเภทร่างกายที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคล แสดงออกให้เห็นประจักษ์
2. ศักยภาพ (Potential) เป็นการใช้ความสามารถที่แฝงเร้นในตัวบุคคลมากกว่าหนึ่งชนิด แสดงออกมาให้ประจักษ์ อาจจะเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ได้
3. ศักยภาพรวม (Competence) เป็นการใช้ความสามารถที่แฝงเร้นรวมทุกชนิด แสดงผลออกมาให้ประจักษ์ว่าบุคคลสามารถแข่งขัน (Competition) หรือครองตนได้อย่างเหมาะสม (Compete) กับสถานการณ์

ศิริรัตน์ ชูณหาลัย (2549, หน้า 4) ให้ความหมาย สมรรถนะ เกิดจากคุณลักษณะของ บุคคลในองค์การที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์การ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในงานด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพ ความสนใจ เอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวม ตลอดจนหลักกติกา ความเชื่อ ค่านิยม และ ทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคคลในองค์การ

สมชาย พุกผล (2549, หน้า 54) กล่าวว่า Competency คือ ความสามารถของบุคคลที่ ปรากฏให้เห็นในเชิงความรู้ (Knowledge) ผู้ทักษะ (Skill) ซึ่งมีคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถวัดและสังเกตได้



ภาพที่ 2 ภาพสมรรถนะ (สมชาย พุกผล, 2549, หน้า 55)

ศิริพร แยมินิล (2549, หน้า 4) ให้ความหมาย Competency หมายถึง ลักษณะทาง พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมไปถึงสติปัญญา ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะทำใหบุคคล สามารถทำงานได้ดีกว่าหรือเหนือกว่าคนอื่น ในงานหรือสถานการณ์ที่ได้รับมอบหมาย

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543, หน้า 12) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถ ในการปรับใช้กระบวนการ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

จิตพัฒน์ พิษุทธาพาพงศ์ (2549, หน้า 26) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานใน สถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถกระทำการหรือดเว้น การกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 28) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นตัวทำใหบุคคลสามารถสร้างผลงานในความ รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 7) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2537, หน้า 3) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและทัศนคติที่บุคลากรที่จำเป็นต้องมี เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อใหบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร

บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2544, หน้า 1) ได้ให้คำนิยามสมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เกล และพอล (Gale & Pol, 1975 cited Deborah & Martha, 1996, หน้า 6) ได้ให้นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถในการสร้างผลงานตามภาระงานและบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่เป็นผลจากการใช้ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ทักษะ วิจารณญาณ ทักษะคิด และการให้คุณค่า

สก๊อต (Scott, 1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

เชอร์มอน (Shermon, 2004, p. 4) ได้นำเสนอความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ลักษณะคือ 1) สมรรถนะ หมายถึง การใช้ความสามารถของผู้จัดการในการดำเนินการให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และ 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลงานปรากฏเหนือบุคคลอื่นในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ

ดิวบอยส์ และรอธเวล (Dubois & Rothwel, 2004, p. 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีอยู่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะ ภาวะพลัด แรงจูงใจทางสังคม อุปนิสัย ความมุ่งมั่น ระบบการคิด ความรู้สึก และการกระทำ และใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องต่อสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด (Hay Group Company, 2005, p. 3) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

เชอร์มอน (Shermon, 2004, p. 4) ให้ความหมาย ของ Competency ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (The ability of an individual to perform effectively in job-relevant area.)

ความหมายที่ 2 หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องมี เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (What is required of an individual for effective performance.)

บอยัทซีส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพูน, 2537, หน้า 56) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive)

อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน สูงกว่า/ เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

บัม และสเปร์โร (Boam & Sparrow, 1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, pp. 49-50) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายใต้ตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/ หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

คิวบอยซ์ และรอธเวล (Dubois & Rothwell, 2004, p. 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้ลึกและการกระทำ

ลอยด์ และคูก (Lloyd & Cook, 1993, p. 14) ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นความสามารถ ที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

กลุ่มเฮย์ของบริษัทแมคเบอร์ (Hay Group/ Mcber Organization, n.d. cited in Davis, 1997, pp. 39-40) ให้คำนิยามว่า เป็นคุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น บ่อยขึ้นหรือเกิดผลผลิต ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้จึงเป็นปัจจัยชี้แนะที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยนำเข้า ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้แล้วจะเกิดผลสำเร็จของงาน

เดลมอนด์ (Delmont, 2002) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ กล่าวได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาเกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการนำภาควิชาหรือหัวหน้าภาควิชาต้องมีสมรรถนะในการนำ หรือบริหารตาม ลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ๆ

จากคำนิยามสมรรถนะตามที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปนิยามของสมรรถนะได้ คือ สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถเชิงทักษะที่ถูกสะสมภายในตัวเอง และคุณลักษณะที่ติดตัวของบุคคล แสดงออกมา โดยพฤติกรรมหรือการกระทำ ตามที่มีในบุคคลนั้น สามารถวัดและจัดระดับได้โดย บุคคลอื่นหรือเครื่องมือ และพฤติกรรมดังกล่าว จะแสดงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของ บุคคลนั้นหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

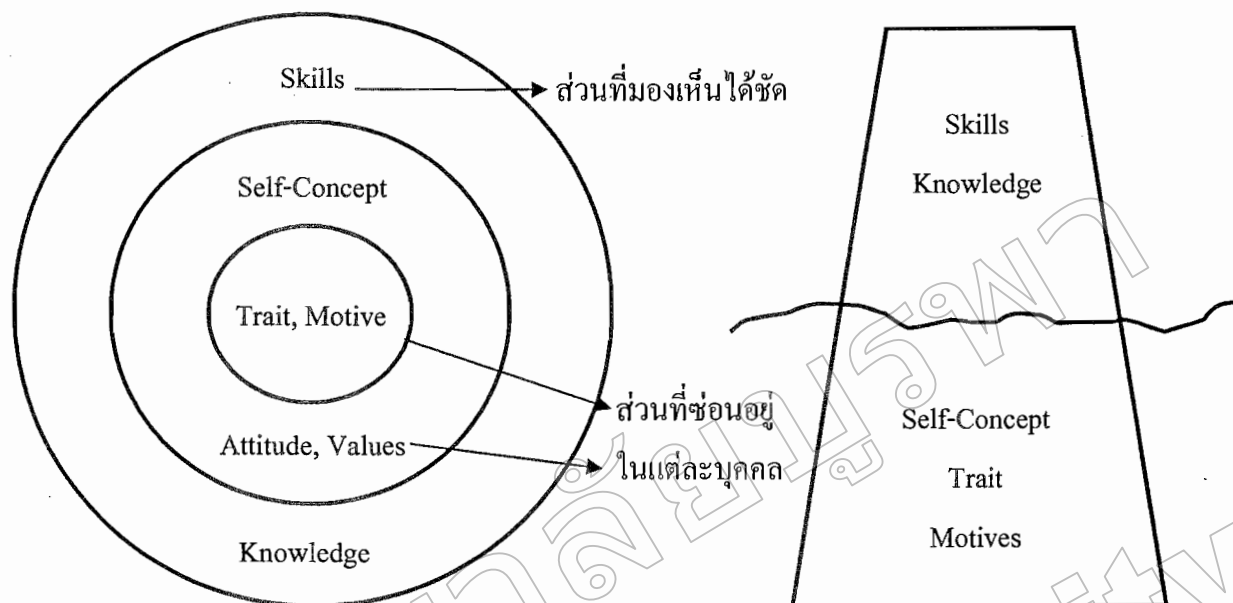
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

จิตติพัฒน์ พิษุทธาดาพงศ์ (2549, หน้า 27-29) ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบตามแนวคิดของ แมคเคลเลนด์ ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานจะคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ดังนี้ 1) แรงจูงใจ (Motive) 2) อุปนิสัย (Trait) 3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) 4) บทบาททางสังคม (Social Role) 5) ความรู้ (Knowledge) และ 6) ทักษะ (Skill) และนอกจากนี้ สมรรถนะเป็นพื้นฐานหรือตัวผลักดันทำให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี (Output Based) หรือมุ่งเน้นที่งาน (Work-Oriented) ดังนั้น องค์การต้องค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด หรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานแต่ละอาชีพ เช่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว และความมีจริยธรรม

แมคเคลเลนด์ (McClelland, 1973) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวม ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อ ๆ มา ได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารงานบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน จะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะของบุคคล จึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลเห็นทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะ ความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อัตมโนทัศน์ ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 25) กล่าวถึงรายละเอียดของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ดังภาพ



ภาพที่ 3 สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland (เจริญวิเศษ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 26)

องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ประการ คือ ทักษะ (Skills): สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดชำนาญ ความรู้ (Knowledge): ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอนการบริหาร คณิตศาสตร์ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self Concept): เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits): เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ง่ายไม่ยาก ด้านการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้และด้านการฝึกปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล

ซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002, pp. 1-6) กล่าวถึง ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์การจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์การ แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์การ นั่นคือ สมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะในที่นี้หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์

และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรม และรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ หากบุคคลแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติ งานที่จะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลจึงต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล และองค์การจึงเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

เดลมอนต์ (Delmont, 2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาว่า ประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชาการ 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญ ได้แก่

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว 4) การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรง ไว้วางใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม 8) การแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 3) การนำกลุ่ม ทีม กรรมการ หรือโครงการหรือดำเนินการประชุม 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไข ปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลขององค์กร 3) การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการอุดมศึกษา นโยบายของมหาวิทยาลัย ระเบียบ ปฏิบัติต่าง ๆ 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน 6) การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

เดวิส (Davis, 1976, pp. 49-50) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนโททัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) (2547, หน้า 5-12) ได้กำหนดประเภทสมรรถนะทางการบริหารไว้ในสมรรถนะของสำนักงาน ป.ป.ช. ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถที่บุคคลควรได้รับการพัฒนาให้มี หรือเพิ่มพูน 2) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้นจากฐานความสามารถของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเกิดขึ้นตลอดอายุการทำงาน 3) สมรรถนะเฉพาะงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะงานที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบในสายงานให้มีประสิทธิภาพตามขอบเขต และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน (Performance-Based) การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐเน้นการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) ความคุ้มค่า (Efficiency) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชน ผู้รับบริการ (Responsiveness) เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล ระบบตำแหน่งค่าตอบแทนในภาครัฐที่ปรับปรุงใหม่นี้เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานของข้าราชการ (Performance Management) โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการและยังสามารถนำไปใช้ในระบบบริหารบุคคลทั้งระบบได้ เริ่มตั้งแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ. ได้นำรูปสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ ได้แก่ ระบบการสรรหาและเลือกสรรระบบนักบริหารระดับกลาง ระดับนักบริหารระดับสูง ระบบการทำงานราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก กำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและจัดตำแหน่งต่าง ๆ สมรรถนะมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) 2) การบริการที่ดี (Service Mind-SERV) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity-ING) และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 4)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้พัฒนาสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ประเมินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ และได้พัฒนาสมรรถนะหลัก 4 สมรรถนะหลัก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Self Development) และ 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และพัฒนาสมรรถนะประจำสายงาน 4 สมรรถนะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ 2) การสื่อสาร และจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 4) การมีวิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547, หน้า 5)

จากแนวคิดของสมรรถนะจะเห็นได้ว่าสมรรถนะแสดงออกมาโดยบุคคลเอง ตัวเองจะรู้ได้ และบุคคลอื่นก็สามารถรับรู้ และประเมินการแสดงออกได้ ซึ่งการแสดงออกนั้นเป็นการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองที่เกิดจากการสั่งสม หรือเกิดจากส่วนลึกภายใน แต่อย่างไรก็ตามสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่กระทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จได้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้า และความพึงพอใจ รวมทั้งทักษะการสั่งสมตลอดการปฏิบัติการงานนั้น ๆ อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ คือ จิตใต้สำนึกที่เป็นสามัญสำนึกฝังลึกอยู่ภายในซึ่งเป็นตัวสำคัญที่จะขับเคลื่อนสิ่งต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเป็นปกติ และอาจเหนือความคาดหมายได้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 29) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบโดยทั่วไปของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ชื่อของสมรรถนะและความหมาย (Competency Names and Definitions)
2. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Categories)
3. ตัวบ่งชี้พฤติกรรมและระดับของพฤติกรรมที่ประเมิน (Behavioral Indicators and Proficiency Scales) อาจเป็น 3 ระดับ (3 Point Scale) หรือ 4 ระดับ (4 Point Scale)

แนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะที่นิยมใช้กันมี 3 แบบ คือ

1. กำหนดตามบทบาทของสายบังคับบัญชา (Hierarchy Role) ได้แก่ ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตามลำดับ
2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญ
3. กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) ได้แก่ ยังไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานเป็นบางส่วน ตามมาตรฐานที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐานมาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 4) ได้กำหนดหลักการจัดระดับสมรรถนะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบระบบสมรรถนะ มี 2 ประการคือ

1. จำนวนสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับตำแหน่ง ถ้าองค์การมีตำแหน่งมาก สมรรถนะก็ต้องมีจำนวนมากสอดคล้องกัน ถ้ามีตำแหน่ง 5 ระดับ สมรรถนะก็ควรมี 5 ระดับเช่นกัน

2. ระดับสมรรถนะของแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันอย่างชัดเจนจนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้ (หลัก Just Noticeable Difference: JND) โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มแสดงพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

จิตติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์ (2549, หน้า 34) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย 1) ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) 2) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) 3) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และ 4) ดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) รายละเอียดดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (จิตติพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์, 2549, หน้า 34)

องค์ประกอบของสมรรถนะ มีดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์การ สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4, หรือ 5 ระดับก็ได้
ในที่นี้จะยกตัวอย่างในกรณีที่แบ่งความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ดังภาพที่ 5

ระดับความสามารถ (Proficiency Level)	คำอธิบายระดับความสามารถ (Proficiency Description)
L1 Beginner	มีความรู้และทักษะในขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่รับผิดชอบ และงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำ เบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้
L2 Well-Trained	มีความรู้และทักษะในปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียด สามารถนำความรู้และทักษะที่มีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อธิบาย/ สอน ผลงานของตนให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/ เบื้องต้น
L3 Experienced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถวางแผน ควบคุมติดตามงาน และให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้
L4 Advanced	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนสูง สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเชิงวิชาการ วางแผน การให้คำปรึกษาแนะนำภายนอกองค์กรได้ อธิบายภาพรวมของหน่วยงานและสามารถกำหนด/ พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ รวบรวม/ ประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งถ่ายทอดแผนงานเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้
L5 Expert	มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญระดับสูง สามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมิน คาดการณ์แนวโน้ม การคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการระดับองค์การวิชาชีพทั้งภายในประเทศ และหรือนานาชาติ

ภาพที่ 5 ตัวอย่างการกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะ (จิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์, 2549, หน้า 36)

สมรรถนะขององค์การแต่ละตัวอาจมีระดับที่แตกต่างกัน หรือไม่เหมือนกันก็ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหา (Content) ของสมรรถนะตัวนั้น ๆ เช่น บางสมรรถนะอาจมี 1 ระดับ เช่น ความซื่อสัตย์ หรือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เวลาประเมินจะประเมินว่าบุคคล “มีหรือไม่มี” ก็เพียงพอแล้ว ส่วนสมรรถนะบางสมรรถนะอาจมี 2, 3, 4, 5 ระดับหรือมากกว่าก็ได้

การที่จะเลือกจะใช้แนวการแบ่งระดับแบบใดนั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่า หากเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) แบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ควรแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถของตนตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับสูงสุดได้ด้วยตนเอง หากเขียนตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถขึ้นได้ถึงระดับสูงสุดเพราะจะถูกจำกัดด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำปฏิกิริยา หรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษา แนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (จิตพัฒน พิชญธาดาพงศ์, 2549, หน้า 37)

พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้นที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา

ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator: KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

ตัวอย่าง องค์ประกอบของสมรรถนะ (จิตพัฒน พิชญธาดาพงศ์, 2549, หน้า 38)

ชื่อ Competency ทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Skill) คำจำกัดความ ความรู้ ทักษะในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้าง พัฒนารวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ องค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์การ
ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างน้อยอย่างชัดเจน
ระดับที่ 1: มีความรู้ และทักษะในการรวบรวม จัดเก็บ ดูแล และบำรุงรักษาฐานความรู้ขององค์การ (4/6) - อธิบายความหมาย ขั้นตอน และกระบวนการจัดการความรู้ได้ - ชี้บ่งความรู้ที่จำเป็นต้องจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ของหน่วยงานได้ - รวบรวม จัดเก็บ/ บันทึกความรู้ในฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงานได้ - ดูแล และบำรุงรักษา ฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน/ องค์การให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ - ให้คำแนะนำเบื้องต้นในการจัดเก็บความรู้หรือใช้ฐานข้อมูลความรู้กับผู้รับบริการได้ - รวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการรวบรวม และจัดเก็บความรู้ของหน่วยงานได้
ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถสร้าง แสวงหา ประมวลและคัดกรองความรู้เพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ขององค์การได้ (4/5) - ระบุแหล่งที่มาของความรู้ และสามารถสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้ - สร้าง/ แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาเก็บรวบรวมในฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงานให้เป็นระบบได้ - ประมวล และคัดกรองความรู้เพื่อการจัดเก็บให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน และหรือองค์การได้ - ให้คำแนะนำเบื้องต้นด้านการจัดการความรู้กับบุคลากร/ ผู้มารับบริการขององค์การได้ - ติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดเพื่อเชื่อมต่อนฐานข้อมูลความรู้ให้เป็นระบบเดียวกัน สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้งาน

ภาพที่ 6 ตัวอย่างขององค์ประกอบสมรรถนะ (จิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549, หน้า 37-39)

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถวางแผน จัดระบบ ติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กรได้ (4/6)

- กำหนดโครงสร้าง หมวดหมู่ ประเภท รูปแบบ และระบบการจัดเก็บความรู้ โดยใช้ IT ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
- จัดกลุ่ม ประสานงานผู้เชี่ยวชาญความรู้ในแต่ละเรื่องเพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษา
- จัดเวที/ กิจกรรม เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ภายในหน่วยงาน/ องค์กร
- ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่สมาชิกในองค์กรได้
- วางแผน ติดตาม ควบคุม กำกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานในองค์กร ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
- วิเคราะห์ และประเมินระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/ องค์กรได้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถปรับปรุง/ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ได้ (3/5)

- ปรับปรุง และพัฒนาระบบการจัดการความรู้/ แนวทางการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการเข้าถึงหรือนำองค์ความรู้ไปใช้ ปฏิบัติงาน
- สรรหาวิธีการดึง และรวบรวมความรู้/ ประสบการณ์ภายในตัวบุคลากร และแปลง องค์ความรู้ Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำ เทคนิคการดำเนินงานแก่ทีมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- เป็นตัวอย่างของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้/ นำความรู้ไปใช้/ ผลิตนวัตกรรม หรือ ความรู้ใหม่ในองค์กร
- ถ่ายทอดภาพรวมการจัดการความรู้ขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กร
- เป็นตัวแทนด้านการจัดการความรู้ร่วมกับหน่วยงานภายในและนอกองค์กร

ภาพที่ 6 (ต่อ)

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Knowledge Vision) (3/ 4)
- กำหนดรางวัล/ สิ่งจูงใจให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้และนำความรู้ไปต่อยอด/ สร้างนวัตกรรม - กำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร - บริหารจัดการ จัดสรรทรัพยากรและสร้างทีมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงาน - ส่งเสริม และผลักดันให้มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) องค์กร/ เครือข่ายพันธมิตรทางวิชาชีพระดับประเทศและ/ หรือนานาชาติ

ภาพที่ 6 (ต่อ)

การกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะมีรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถกำหนดองค์ประกอบได้ ดังนี้ 1) ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) 2) คำจำกัดความ (Definition) 3) ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) 4) พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area/ KRA) 5) เกณฑ์การผ่านระดับ (Passing Indicator) และ 6) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก/ ย่อย (Key Behavior Indicator: KBI/ Bullet)

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบสมรรถนะว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้ 1) กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) 2) มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของ

พฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือ หรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others) และ 3) ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และ พฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมีมิติของสมรรถนะจะพิจารณาถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

สรุปว่า องค์ประกอบระบบสมรรถนะนั้น เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้ที่จะกำหนดสมรรถนะได้จำเป็นต้องยึดหลักองค์ประกอบดังที่กล่าวมาทั้งหมดหากว่าบางส่วนได้ขาดหายไปแล้วถือว่าสมรรถนะนั้นไม่มีความสมบูรณ์และอาจนำไปใช้พัฒนาบุคลากรได้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรไม่อาจกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การกำหนดการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะของตนเอง ตลอดจนการประเมินสมรรถนะที่ไม่ได้ผลตามความเป็นจริง เป็นผลให้การปฏิบัติไม่บรรลุความสำเร็จตามกรอบการปฏิบัติงานนั้น แต่หากว่า สมรรถนะนั้นได้ถูกกำหนดได้อย่างครอบคลุม มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์แล้วนั้น สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

ประเภทของสมรรถนะ

แมคคัลแลนด์ (McClelland, 1973) แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานสมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ) ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานช่วยทำให้เกิดผลสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ศิริรัตน์ ชุณหทกภัย (2549, หน้า 5) ตัวแบบสมรรถนะ ในองค์กรมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล) คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) และสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) 1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์กรที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศ

ให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์กร ค่านิยมในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรม องค์กรต่อสังคม 2) สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิก ทั้งองค์กรแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กร นั่นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กรกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่น ๆ ตัวอย่าง “สมรรถนะ” ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่น ๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสาน โครงการ การสื่อสาร 3) สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งาน และงบประมาณ เป็นต้น ผู้รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ จะต้องมีความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้ 2) สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่บุคคลทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 24) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) สมรรถนะในด้านทั่วไป

(Generic Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำงานเป็นทีมและ 3) สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรมสมรรถนะในด้านเทคนิค คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และประเมินหลักสูตร

อากรณ ภู่วิทยพันธุ์ (2547, หน้า 28-30) จัดแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงาน ที่องค์กรต้องการให้มี 2) สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ 3) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกันและ 4) สมรรถนะบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543, หน้า 17) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กร หรือธุรกิจนั้น ๆ คือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรและ 2) สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงานหรือบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ภายในองค์กร

ชรัมพร ประถมบุรณ์ (2548, หน้า 6) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะของสำนักงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ต้องมีเพื่อเป็นองค์กรมืออาชีพ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเชี่ยวชาญ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหาร 2) สมรรถนะหลักของข้าราชการ หมายถึง สมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็น และต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และ 3) สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานนั้น ๆ

ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

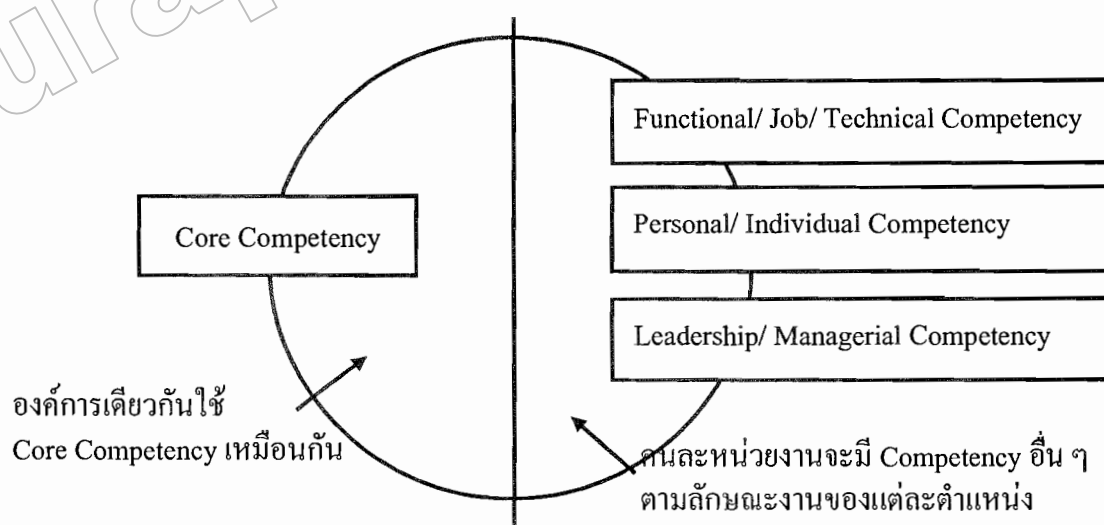
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์การจะต้องมีถือว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การที่จะต้องมี สมรรถนะหลักขององค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่น ๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency)

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

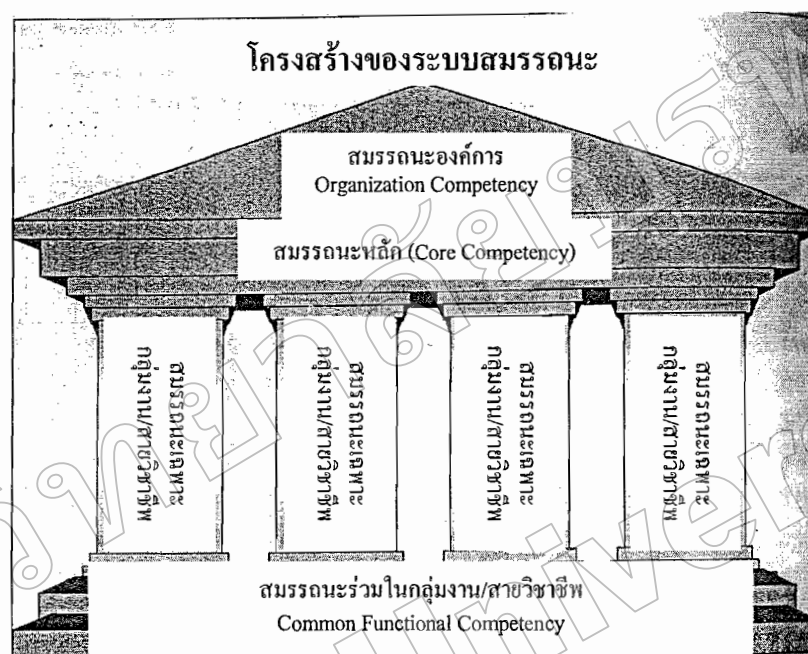
2.3 สมรรถนะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้น ๆ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ประเภทของสมรรถนะ (เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 29)

การพัฒนาระบบสมรรถนะ

จิตติพัฒน์ พิษุณดาพงศ์ (2549, หน้า 40) กล่าวถึง สถาปัตยกรรมของระบบสมรรถนะ (Competency Architecture) แบ่งออกเป็นประเภทได้ ดังนี้



ภาพที่ 8 การแบ่งสมรรถนะเป็นได้หลายประเภท (จิตติพัฒน์ พิษุณดาพงศ์, 2549, หน้า 40)

1. สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) ซึ่งจะเปรียบเสมือนหลังคาบ้านที่จะบ่งบอกว่าองค์การควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์การ หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์การในการแข่งขัน ในการกำหนดสมรรถนะขององค์การนั้นจะต้องวิเคราะห์องค์การก่อน ได้แก่ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์การปรารถนา เป็นต้น สมรรถนะขององค์การจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์การในการกำหนดสมรรถนะขององค์การนั้น เราอาจตั้งคำถามผู้บริหารระดับสูงว่า

1.1 ถ้าต้องการให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง

1.2 ถ้าต้องการให้ภารกิจหลักขององค์การประสบความสำเร็จ องค์การควรมีความสามารถ อย่างไรบ้าง

1.3 ถ้าต้องการให้วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์การ มีการปฏิบัติได้ตามที่คาดหวัง องค์การควรมีความสามารถอย่างไรบ้าง

ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องกำหนดให้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถมองเห็นได้
2. เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ
3. เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และต้องแสดงให้เห็นว่าแตกต่างจากองค์กรอื่น
4. เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าสมรรถนะของแต่ละคน
5. มีความสำคัญต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยบริษัทชั้นนำ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ พบว่า สมรรถนะขององค์กรต่าง ๆ จะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นที่การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 ประการ กล่าวคือ เน้นความคล่องตัวในการบริหารงาน เน้นการปฏิบัติและปรับปรุงระบบให้ง่ายที่สุด
2. เน้นการสร้าง ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริหารที่เป็นเลิศ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างความน่าเชื่อถือ โดยการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกค้า
3. ให้ความสำคัญและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทให้ความสำคัญพนักงานด้วยการกระจายอำนาจในการบริหารงาน เช่นให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการเป็นเจ้าของกิจการ และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานช่วยกันคิดค้นนวัตกรรม เช่น สินค้า หรือบริการที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นนวัตกรรม
4. มุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเพิ่มผลผลิต (Productivity through People) บริษัทถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น จึงส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน
5. รู้สึกรู้จริงในงานที่ปฏิบัติและผลักดันให้บุคลากรสร้างคุณค่าแก่องค์กร (Hands-on Value Driven) บริษัทจะพัฒนาและปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกรู้จริงในงานที่ตนปฏิบัติ กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในงานที่ตนปฏิบัติ รู้รายละเอียดของงาน เช่น ผู้บริหารของบริษัทจะต้องลงมาใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อควบคุม ดูแล กำกับงาน ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างจริงจัง ไม่ใช่นั่งบริหารงาน สร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
6. มุ่งทำเฉพาะธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) บริษัทจะเลือกทำแต่ธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดและเชี่ยวชาญ หรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักเท่านั้น เพราะบริษัท

เหล่านี้นั้นมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่มีความเชี่ยวชาญมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จสูง และเมื่อล้มเหลวก็อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดิมที่มีผลการดำเนินงานดีมาตลอดก็ได้

7. เน้นรูปแบบการทำงานที่เรียบง่ายและใช้พนักงานน้อย (Simple Form and Lean Staff) บริษัทจะจัดโครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบหรือลักษณะเรียบง่ายไม่เน้นรูปแบบทางการมีพิธีรีตองมากนัก ลูกจ้างสามารถติดต่อได้สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ยังใช้พนักงานน้อยเพื่อลดต้นทุนการผลิต

8. ใช้ทรัพย์สินอย่างมีอิสระแต่ในขณะเดียวกันผ่อนปรนเมื่อจำเป็น (Simultaneous Loose and Tight Properties) บริษัทจะปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกในการใช้ทรัพย์สินของบริษัทอย่างประหยัด แต่ในขณะเดียวกันก็จะผ่อนปรนในการใช้ทรัพย์สินของบริษัทเมื่อจำเป็น เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีความอิสระในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเห็นคุณค่าทรัพย์สินของบริษัท

พราหาราช และฮาเมล (Prahalad & Hamel, 1990 อ้างถึงใน จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549, หน้า 27-40) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดสมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency) ใน Harvard Business Review ไว้ว่า ทุกองค์การจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะขององค์การและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ก่อน เมื่อได้สมรรถนะขององค์การแล้ว จึงค่อยกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) เช่น

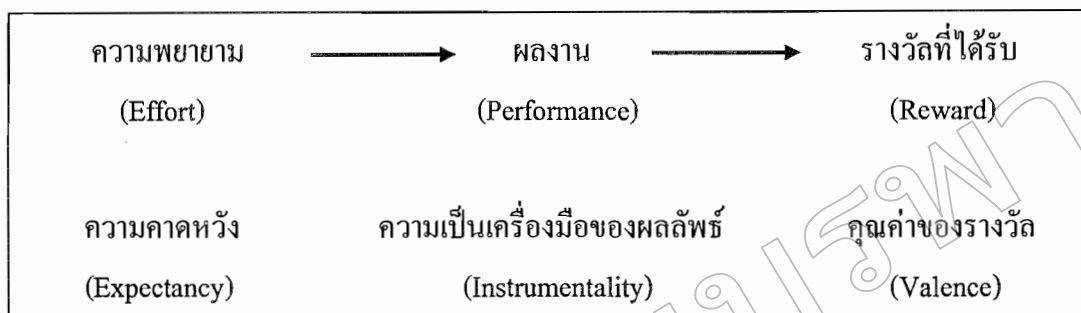
1. มีคุณค่าต่อลูกค้า เป็นสมรรถนะที่องค์การสร้างขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้านสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้น สมรรถนะที่กำหนดขึ้นต้องนำเสนอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างแท้จริง
2. มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาจะต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือลอกเลียนแบบได้ยาก ถ้าหากองค์การสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ทั้งสินค้าและบริการ จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน
3. เพิ่มศักยภาพได้ เมื่อองค์การมีสมรรถนะอย่างแท้จริงแล้ว จะสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อวางตลาดอย่างต่อเนื่อง การประเมินว่าสมรรถนะขององค์การสามารถพัฒนาเพิ่มได้หรือไม่นั้น เราอาจพิจารณาได้จากการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ๆ นั้นต้องทำงานหนักพยายาม หลีกหนีจากสินค้าและผลิตภัณฑ์เดิม ๆ อยู่ตลอดเวลา

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 34) ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยเสนอแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) แนวทางการเกิดพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ

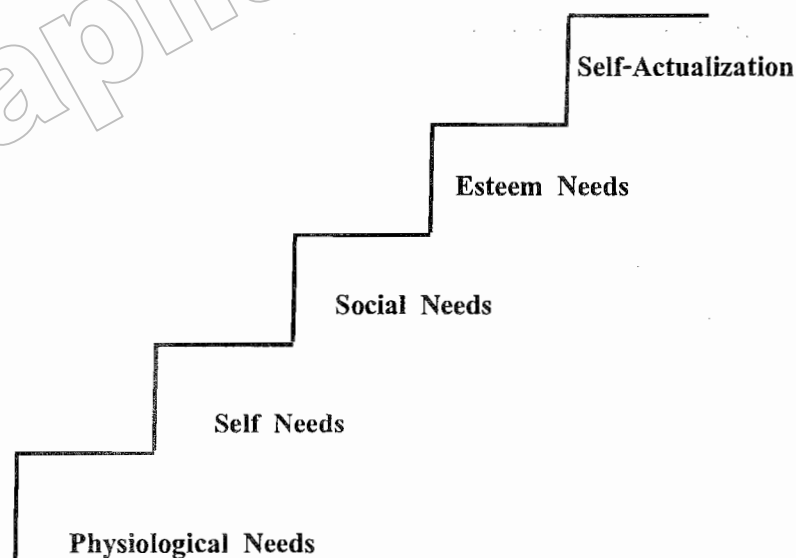
1.1 การทำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) การทำให้เกิดแรงจูงใจมีหลากหลายแนวทางในที่นี้เสนอ ดังนี้ การใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

แรงจูงใจ = ความหวัง X คุณค่าของผลตอบแทน X การเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัล



ภาพที่ 9 ทฤษฎีความคาดหวัง (เจริณวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 34)

จากภาพ แรงจูงใจเกิดจากความหวังในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะได้รับรางวัลทั้งการให้คุณค่าของรางวัลด้วย ถ้าให้คุณค่าของรางวัลสูงจะทำให้มีแรงจูงใจสูงด้วย
เจริณวิชัย สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 34) ได้เสนอระดับความต้องการของมนุษย์: Hierarchical Needs ซึ่งระดับความต้องการของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการดีค่าของรางวัลตามความต้องการที่ได้รับ ดังนั้น จึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลตามที่เขาต้องการโดยทั่วไปมีความต้องการอยู่ 5 ระดับและควรยกระดับความต้องการอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

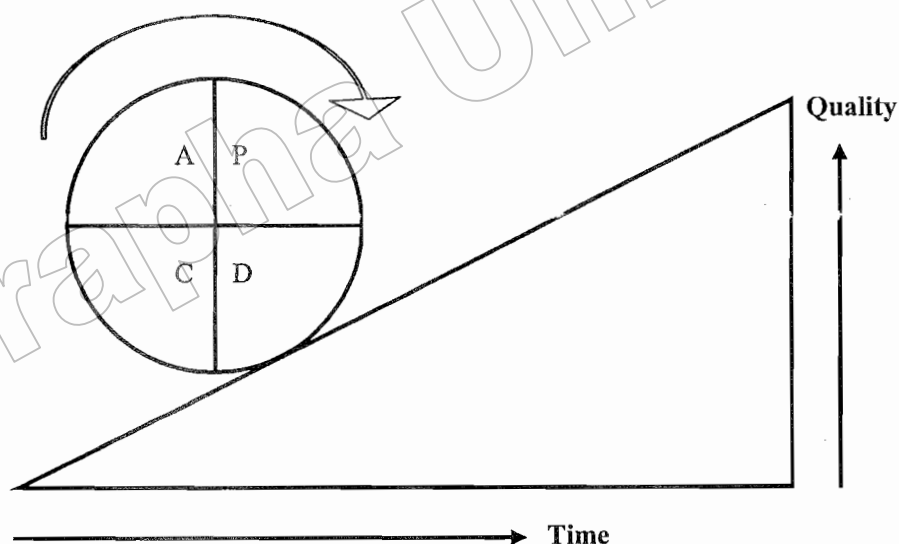
1.2 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement: n-Ach) มีลักษณะดังนี้

- 1.2.1 ต้องการมีความรับผิดชอบ
- 1.2.2 เน้นการบรรลุเป้าหมาย
- 1.2.3 ตั้งมาตรฐานสูง (ท้าทาย)
- 1.2.4 ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ
- 1.2.5 มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังในการทำงาน

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

2.1 การพัฒนาองค์การที่ยอมรับกันในปัจจุบัน คือ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ

- 2.1.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2.1.2 การมีส่วนร่วม (Job Involvement)
- 2.1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement): PDCA ได้แก่
การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินและการปรับปรุง ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กระบวนการ PDCA

2.2 บริการที่ประทับใจ

- 2.2.1 สอดคล้องกับความต้องการ
- 2.2.2 ประทับใจในการติดต่อสื่อสาร
- 2.2.3 ประสานงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอน

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเอง

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง

3.2 การพัฒนาตนเองก่อให้เกิดเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นมืออาชีพ (Professional)

3.3 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง (SWOT) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การปฏิบัติและการกำกับประเมินพัฒนาตนเอง ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

กฎของการทำงานเป็นทีม

4.1 ไว้วางใจ (Trust)

4.2 เอื้ออาทรต่อกัน (Caring)

4.3 นับถือกันและกัน (Respect)

4.4 เป้าหมายร่วมกัน (Team Goals)

กระบวนการที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM): PDCA

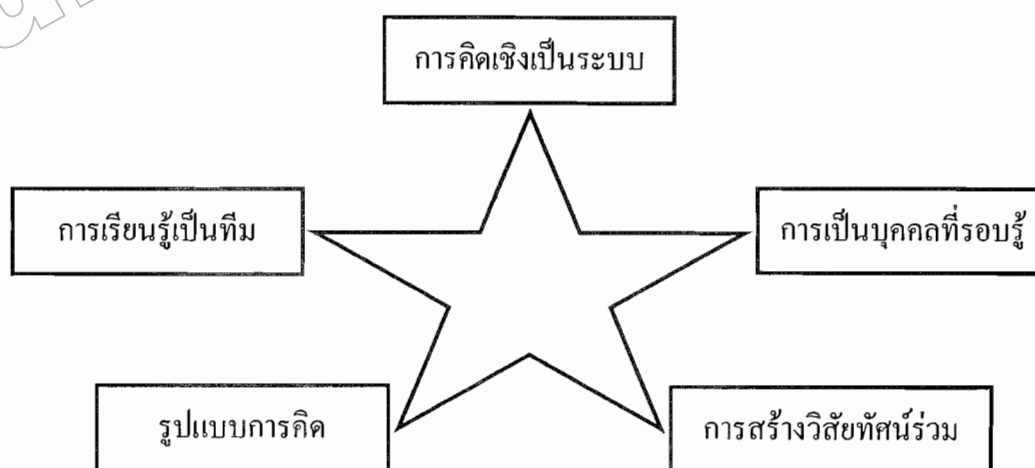
2. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization): การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เซนเก (Senge, 1996 อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 37) ได้เสนอการพัฒนาสมรรถนะกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้้องค์การสามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) ได้ในอนาคต องค์การแห่งการเรียนรู้มีความหมาย เช่นเดียวกับกับการเรียนรู้ในการปรับตัว (Adaptive Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. พัฒนาวิธีการ เพื่อแก้ปัญหา และทำความเข้าใจว่าอะไรสมควร และไม่สมควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
2. บุคลากรในองค์การจะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ
3. บุคลากรในองค์การต้องพัฒนาความรู้ทักษะและความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ
4. การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเผยแพร่ความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพทั้งองค์การ
5. ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนาและทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมกัน

เซนเก (Senge, 1996 อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2549) ได้เสนอวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Five Disciplines for Building a Learning Organization) ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 วินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ (เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 37)

ซึ่งวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบช่วยให้ทราบว่าเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยรวมแล้วเป็นหลักในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะขององค์รวม มองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ และมองพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์เป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบอันเป็นสาเหตุให้ระบบนั้น ๆ มีลักษณะเฉพาะ

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งสามารถทำให้องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การพัฒนาตนเอง เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์โดยรวม (Purpose)

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision Building) เป็นการสร้างสำนึกของความมุ่งมั่นของกลุ่มด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพของอนาคตที่กลุ่มต้องการจนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการ (Principles) วิธีการปฏิบัติ (Guiding Practice) ที่จะนำกลุ่มให้บรรลุอนาคตดังกล่าวได้

4. รูปแบบการคิด (Mental Models) เป็นรูปแบบการคิดของบุคคลที่มีการคิดอย่างใคร่ครวญมีเหตุผล ทำให้เข้าใจคิดอย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นผลให้กำหนดพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลอย่างเหมาะสมมีโลกทัศน์ที่ดี

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ทำให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถใช้เป็นสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาเป็นผลให้องค์การได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้

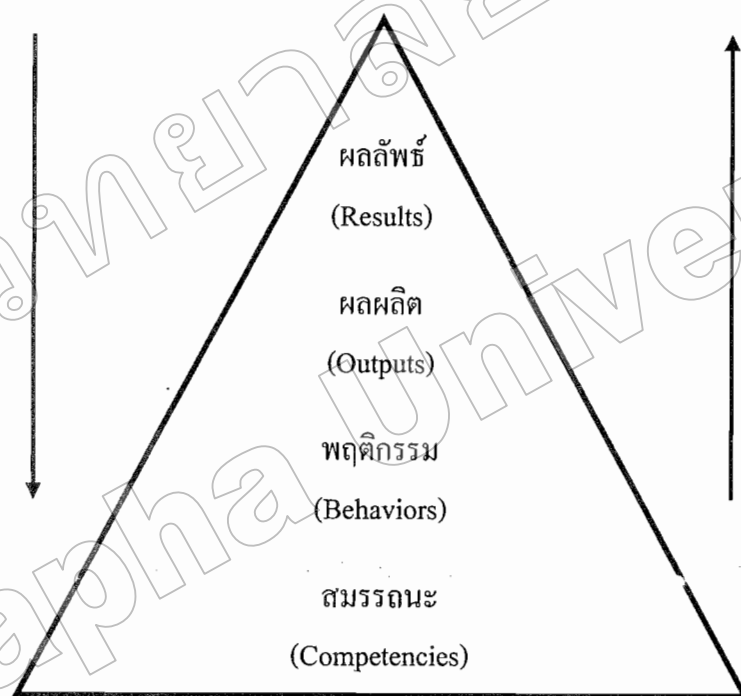
เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 39) ได้เสนอแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการเรียนรู้บนฐานสมรรถนะไว้ดังนี้ การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (Competency Based Learning: CBL) มาใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีประโยชน์ 3 ประการ

1. องค์การได้รับประโยชน์จากคุณสมบัติของสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการพัฒนาลักษณะที่จำเป็นของบุคลากรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

2. บุคลากรจะได้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ที่องค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน
3. สังคมได้ประโยชน์ เพราะบุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค

มีต่อสังคม

การเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติของบุคคลระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตต้องการให้บุคคลรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง (Self Learning) จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานและผลงานตามที่ต้องการคาดหวัง และนอกจากนั้นยังได้นำเสนอกระบวนการออกแบบการเรียนรู้บนฐานของสมรรถนะ (CBL) หรือกระบวนการสร้างหลักสูตร CBL จะมีกระบวนการ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 กระบวนการของ CBL (เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 39)

จากภาพ มีกระบวนการของ CBL ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ (Results) ของตำแหน่งนั้น ๆ
2. พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดจากผลผลิต (Outputs) อะไร
3. พิจารณาว่าพฤติกรรม (Behaviors) ไฉ่จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว
4. กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการการนำการเรียนรู้

บนฐานของสมรรถนะ (CBL) มาใช้ในองค์การมีกระบวนการ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)

2. บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behaviors) ตามสมรรถนะที่ได้รับ
การพัฒนา

3. พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน (Outputs)

4. ผลงานของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร

จึงสรุปได้ว่า Competency-Based Learning (CBL) ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการหรือเรียกว่า Competency-Based Performance: CBP

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 40) ได้เสนอแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการพัฒนา
สมรรถนะ ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Training: CBT) มีวัตถุประสงค์
เพื่อพัฒนาคุณสมบัติของบุคคลในระดับต้นหรือที่จำเป็นต่องานเฉพาะหน้า ดังนั้น บุคคลดังกล่าว
จึงต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) มีกระบวนการของ CBT ดังนี้

1. การกำหนด “มาตรฐาน” ของผลงาน
2. การหา “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” ของบุคลากรแต่ละคน
3. การกำหนด “วัตถุประสงค์” ในการฝึกอบรม
4. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและให้การฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์
5. การวัดและประเมินผล

การฝึกอบรมบนฐานของสมรรถนะ (CBT) อาจพัฒนาไปสู่แผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
(Individual Development Plan: IDP) ต่อไปนี้

จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 33) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะ
(Competency Framework) ดังนี้ ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐาน
และที่มาไม่ควรกำหนดขึ้นมาเองแบบลอย ๆ หรือลอกเลียนแบบจากองค์กรใดมาก็ได้ หากองค์กรใด
ก็ตามที่มีพฤติกรรมดังกล่าวก็จะพบปัญหาในขั้นตอนการนำไปใช้วัดประเมินบุคลากร ซึ่งอาจทำไม่ได้
เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร และเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้น
การกำหนดระบบสมรรถนะนั้นจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission)
ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Desirable) หลังจากนั้น
จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมายที่องค์กร
ต้องการบรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง

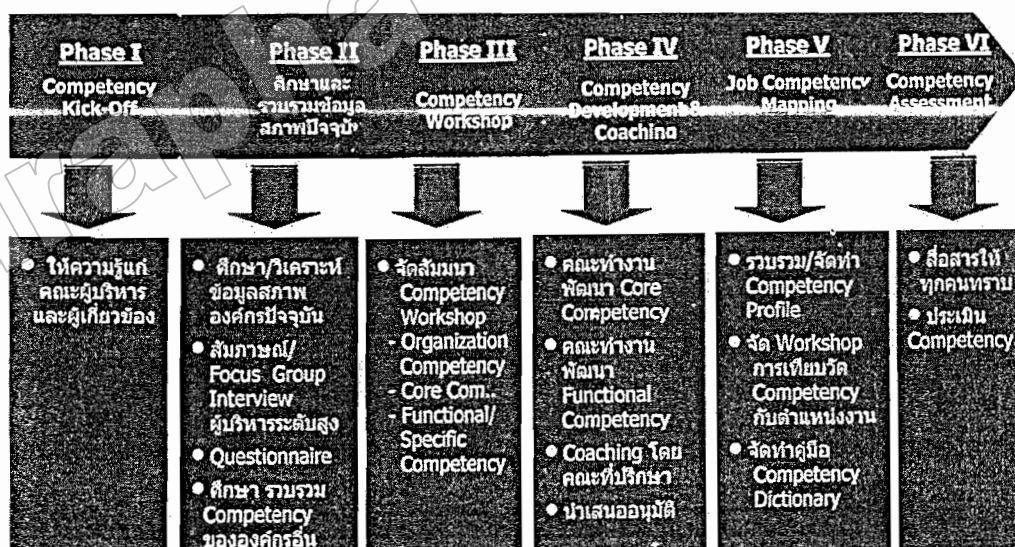
เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาต้องกำหนดสมรรถนะของ
บุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะ
ตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงานสายวิชาชีพ

(Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงานสายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

ขั้นสุดท้ายก็คือ การนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาหัวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

การกำหนดและพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Competency Development Model)

จิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 33-34) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model) ดังนี้ การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะให้เลยก็ได้ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในบริษัทขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนาก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผลเสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้ (จิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 46-48)



ภาพที่ 15 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ (จิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 46-48)

ขั้นตอนที่ 1: เริ่มโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์การควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการแก่ผู้บริหารระดับต้น-สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2: ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์การ (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์การเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์การ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลอื่นๆ ไปโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงการใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์การคู่แข่ง หรือองค์การที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ ใกล้เคียงกับองค์การของตนเพื่อนำมาวิเคราะห์ และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การชั้นนำต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์การ ถ้าเป็นไปได้ ควรเชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์การ (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์การได้ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์การและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสายวิชาชีพ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจากสายวิชาชีพต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/ วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนาทีมที่ปรึกษา/ วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/ วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

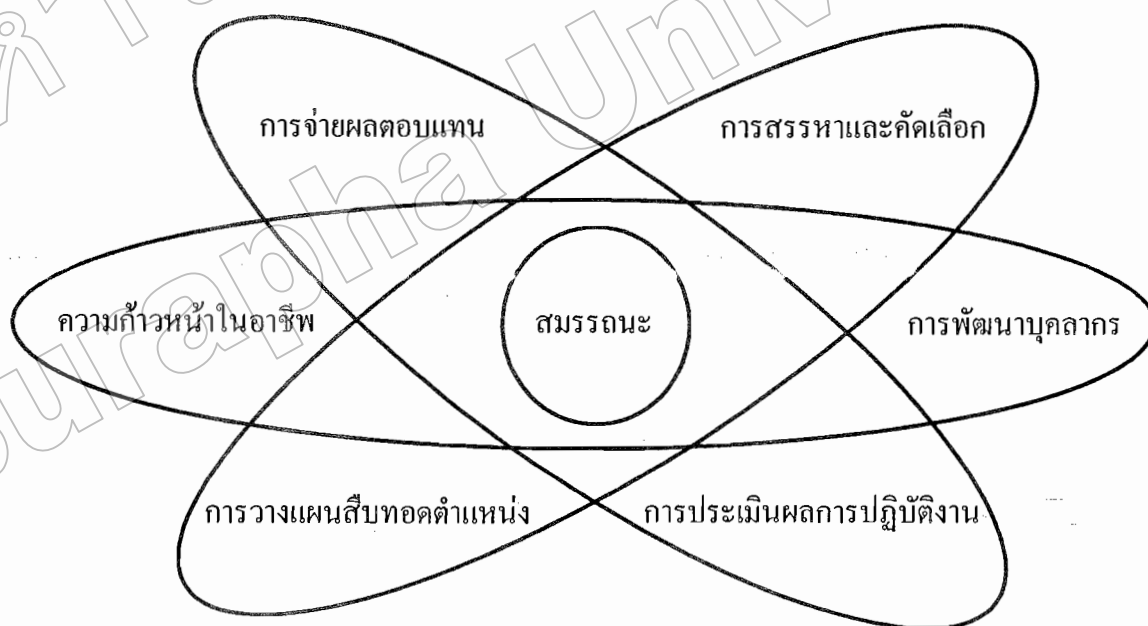
ขั้นตอนที่ 5: จัดทำแผนที่ของสมรรถนะของงาน (Job Competency Mapping) การรวบรวม และจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงาน พัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่ง ควรจะมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะ และใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้ข้าราชการทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6: การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนาพจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดสมรรถนะ (จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 48) ระบุดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะนั้นต้องมุ่งที่อนาคต มิใช่เครื่องมือที่ Cloning ความสำเร็จจากอดีต

2. ควรศึกษาและวิเคราะห์องค์การก่อน และควรนำจุดอ่อนขององค์การมากำหนดเป็นสมรรถนะ สิ่งที่เป็นจุดแข็งก็ควรมากำหนดเช่นเดียวกันเพื่อเสริมและรักษาจุดแข็งให้คงอยู่
 3. การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ ภารกิจ และลักษณะงานขององค์การ
 4. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป ต้องมีลักษณะที่ทำให้ทายความสามารถของบุคลากรให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ
 5. ต้องกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องแสดงพฤติกรรม หรือความสามารถที่สูงกว่า / โดดเด่นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 6. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้เกิด Commitment และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)
 7. สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมาแล้วควรปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- จิตพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์ (2549, หน้า 50) ได้นำเสนอการนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Application of Competency-Based Human Resource Management)



ภาพที่ 16 การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
(จิตพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์, 2549, หน้า 50)

ระบบสมรรถนะนั้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะเป็นแนวทางช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น (Put the Right Man in the Right Job) โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ที่มีคำถามอิงตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพ ซึ่งช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) ที่ต้องการหรือไม่ เพื่อช่วยให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะตรงกับตำแหน่งที่ต้องการมากขึ้น และเป็นการช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหากเลือกรับคนผิด

2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) สามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานรายบุคคล ซึ่งเราจะทราบภายหลังที่บุคลากรประเมินสมรรถนะแล้ว จะพบว่าบุคลากรนั้นมีสมรรถนะแต่ละตัวสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ มีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้างจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะใดเพิ่มเติมบ้าง นอกจากนี้ระบบสมรรถนะยังจะช่วยกำหนดทิศทางการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลา และคุ้มค่าใช้จ่ายในการลงทุน แต่ทั้งนี้เมื่อองค์กรกำหนดสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะด้วย (Competency Development Roadmap) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) นอกจากการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่เป้าหมายความก้าวหน้าทางสายอาชีพในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากองค์กรสามารถทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในอนาคตเพื่อให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กรในตำแหน่งเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต อันจะช่วยทำให้บุคลากรเห็นโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคณะ และคนดีไว้กับองค์กรได้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของพนักงานมากขึ้น และหากมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ พนักงานก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงสมรรถนะด้านใดบ้าง สิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคคลทั้งองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรเป็นผู้บริหารให้มีสมรรถนะพร้อมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ จะช่วยให้องค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ลดการขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณภาพ รวมทั้งจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6. การจ่ายค่าตอบแทนและให้การยกย่องชมเชย (Rewarding and Recognition) การนำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถเพียงใดสำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ สิ่งนี้จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าพนักงานควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีทักษะความเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงานควรจะได้รับอัตราเงินเดือนที่ประมาณค่ากลาง (Midpoint) คนที่ยังรับการพัฒนาอีกมากควรได้รับเงินอยู่ระหว่างค่าต่ำสุด (Minimum Point) กับค่ากลาง (Midpoint) หรือคนที่มีทักษะสำหรับงานอยู่ในขั้นดีมากและพร้อมที่จะได้รับการเสนอเลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า ควรได้รับอัตราเงินเดือนอยู่ค่ากลาง (Midpoint) กับค่าสูงสุดของตำแหน่ง (Maximum Point) เป็นต้น ในปัจจุบันรูปแบบขององค์การราชการกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงในระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ จากในรูปแบบที่ต้องการ Specialist ไปสู่ความต้องการบุคลากรที่มีความเป็น Generalist เพื่อสามารถทำงานได้หลายอย่างและพร้อมที่จะรับมือกับงานใดก็ได้จากองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนตำแหน่งงานก็จะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยนำระบบสมรรถนะมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา จะพบว่าระบบสมรรถนะนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้หลายด้าน แต่องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจว่าพร้อมหรือยังในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในด้านนั้น ๆ เช่น ต้องพิจารณาว่าระบบสมรรถนะที่สร้างขึ้น มามีคุณภาพหรือยัง บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอหรือไม่ หากนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเป็นธรรมมากน้อยเพียงใด

องค์การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลนั้น ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมก่อนเป็นอันดับแรก เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี แล้วจึงนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาและพัฒนาฝึกอบรม หรือ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานก่อนเพราะไม่ส่งผลกระทบต่อพนักงานมากนัก นอกจากนี้การนำสมรรถนะไปใช้งานในการพัฒนาและฝึกอบรมจะเป็นการสร้างพระคุณมากกว่าการลงโทษ

ระหว่างที่ใช้ในการประเมิน 2 ปีแรกนั้น คณะทำงานก็ควรวิเคราะห์และประเมินระบบสมรรถนะทั้งหมดว่า มีความยากง่ายมากน้อยเพียงใด พฤติกรรมที่กำหนดคนนั้นสามารถสังเกต และวัดประเมินได้มากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีปัญหาดังกล่าวก็นำมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้มี

ประสิทธิภาพ แล้วจึงนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่น ๆ ต่อไป เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทน (จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549, หน้า 50-53)

จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549, หน้า 50) เสนอการจัดเทียบสมรรถนะกับตำแหน่งงาน (Job Competency Mapping) ซึ่งเป็นกระบวนการในการเทียบระดับของสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ให้ตรงกับความต้องการของงานแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม โดยแต่ละตำแหน่งจะได้รับการกำหนดจำนวนสมรรถนะที่จำเป็น พร้อมทั้งระดับที่เหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ๆ และจะเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานที่คาดหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุตามความคาดหวังนั้น ๆ (Expectation of the Performance) โดยมีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อกำหนดหรือจัดเทียบสมรรถนะ/ มาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงาน

3. เป็นการสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าองค์กร มีความคาดหวังของสมรรถนะในตำแหน่งงานนั้น ๆ อยู่ในระดับใด

ขั้นตอนการเทียบหรือกำหนดมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping)

1. ทบทวนหน้าที่งานแต่ละตำแหน่ง (อาจศึกษาเพิ่มเติมจากคำพรรณนาหน้าที่งาน (Job Description) หรือจากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction Manual)

2. ศึกษาทำความเข้าใจสมรรถนะแต่ละตัว คำจำกัดความ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area: KRA) และตัวชี้วัดย่อย ๆ ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ (Key Behavior Indicator: KBI)

3. กำหนดระดับของสมรรถนะแต่ละตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากความคาดหวังเชิงพฤติกรรม หรือความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ไม่ควรพิจารณาจากความสามารถของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ในปัจจุบัน

4. ทบทวนการกำหนด หรือจัดเทียบสมรรถนะ/ มาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Competency Mapping) ของแต่ละตำแหน่งงานในภาพรวมขององค์กร (งาน/ ตำแหน่ง/ ความรับผิดชอบระดับเดียวกันระดับสมรรถนะไม่ควรแตกต่างกัน)

5. พิจารณาสีว่าสมรรถนะเป็นเอกสารที่ปรับเปลี่ยนได้เสมอ มิใช่ทำเพียงครั้งเดียวจบ

6. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดเทียบหรือกำหนดมาตรฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competen Mapping)

- 6.1 กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังสูงเกินไป (Mapping too High)

- 6.1.1 บุคลากรไม่ยอมรับเพราะไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังได้

6.1.2 องค์การต้องเสี่ยงประมาณในการพัฒนามากเกินความจำเป็น เนื่องจากต้องพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่ถึงตามระดับที่คาดหวัง

6.1.3 สรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งยาก

6.2 การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังต่ำเกินไป (Mapping too Low)

6.2.1 ไม่ท้าทายความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

6.2.2 ระดับพฤติกรรมที่ประเมินในแต่ละตำแหน่งสูงเกินความเป็นจริง ทำให้บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนา

7. ชื่อตำแหน่งเหมือนกันไม่จำเป็นต้องมีระดับความสามารถเท่ากัน เช่น ผู้จัดการแผนกบัญชีกับผู้จัดการแผนกบริการลูกค้า ไม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะ เรื่องความเป็นเลิศในการบริการลูกค้าเท่ากัน การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมนั้น ให้ดูว่าตำแหน่งใดจำเป็นต้องมีสมรรถนะเรื่องนี้ในการปฏิบัติงานมากกว่ากัน เช่น กรณีของสมรรถนะเรื่องความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า ผู้จัดการแผนกลูกค้า จำเป็นต้องมีสมรรถนะนี้สูงกว่าผู้จัดการแผนกบัญชี เพราะต้องติดต่อประสานงานและให้บริการลูกค้ามากกว่า โดยผู้จัดการแผนกบริการลูกค้าอาจกำหนดมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับ 3 ส่วน ผู้จัดการแผนกบัญชีไม่จำเป็นต้องให้บริการลูกค้ามากนัก อาจกำหนดอยู่แค่ระดับที่ 1 ก็เพียงพอแล้ว เป็นต้น

8. ระดับพฤติกรรมที่คาดหวังมิใช่การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หรือระดับค่างาน (Job Grade)

จิติพัฒน์ พิชญธาพงศ์ (2549, หน้า 50) ได้นำเสนอบทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ (Executive Role for Competency Implementation) ควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
2. ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษาฯ หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์การ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายอาชีพ (Core & Functional Competency)
3. ร่วมจัดทำการศึกษาวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping) ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
5. ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ
6. ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency Development Roadmap)
7. สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดูแล และช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา

8. วางแผนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของผู้ได้บังคับบัญชา ภายหลังการทำ GAP Analysis

9. มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Coaching, OJT, Work Shadowing, Mentoring, Project Assignment)

10. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

อากรณ ภูวพิพนธ์ (2549) ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถหลัก หรือที่เรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า Core Competency บางแห่งจะเปลี่ยนจาก Core เป็น Organizational, Global, Common แล้วแต่จะเรียก แนวคิดของการกำหนดความสามารถหลักนั้นก็คือ การตอบคำถามว่าอะไรเป็นจุดแข็งที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้าที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น หากจะกำหนดสมรรถนะหลักได้ องค์กรจะต้องมีข้อมูลที่พร้อมก่อนว่าอะไร คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเสมือนเข็มทิศชี้แนวทางได้ว่าควรจะกำหนดความสามารถหลักของ องค์กรเป็นอย่างไรบ้าง

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดความสามารถหลักจะประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน และหน่วยงานบุคคล เนื่องจากการกำหนดความสามารถหลักจะเป็นเรื่องเชิงนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้นและจะถูกนำมาใช้ กับพนักงานทุกคนทุกระดับที่เป็นพนักงานรายเดือน

การกำหนดความสามารถที่จะต้องนำมาพัฒนาและฝึกฝนให้พนักงานทุกคนมีนั้น ควรจะมีจำนวนไม่มากนัก ต้องเป็นความสามารถหลักจริง ๆ ที่จะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถนั้น ๆ ขึ้นมา โดยส่วนใหญ่จะมีประมาณ 3-5 ตัว แต่พบว่า บางองค์กรต้องการแปลงความสามารถหลักให้เป็นตัวอักษรที่ร้อยเรียงต่อกัน เพื่อให้จำได้ง่ายขึ้น ความสามารถหลักที่ถูก กำหนดขึ้นมานั้นอาจมีมากกว่า 5 ตัวก็ได้ แต่ไม่ควรเกิน 10 ตัว เช่น ความสามารถหลัก 7 ตัว ได้แก่ S-E-R-V-I-C-E มีความหมายว่า

S = Self Learning (การเรียนรู้ด้วยตนเอง)

E = Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ)

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ)

V = Vision Focus (การมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน)

I = Initiative (นวัตกรรม)

C = Customer Service (การให้บริการลูกค้า)

E = Ethics and Integrity (จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์)

วิธีการกำหนดสมรรถนะหลักที่นิยมมากที่สุดก็คือ การระดมสมองจากผู้บริหารทุกหน่วยงาน เพื่อกำหนดความสามารถหลักขององค์กร แต่ก่อนที่หน่วยงานบุคคลจะเชิญผู้บริหารทุกหน่วยงาน มาประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดความสามารถหลักนั้น หน่วยงานบุคคลควรจะทำแบบสำรวจ ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถหลักที่องค์กรจะต้องมี โดยขอให้ระบุเหตุผล ประกอบความสามารถหลักที่พิจารณาเลือกขึ้นมาด้วย หลังจากนั้นหน่วยงานบุคคลควรสรุป ความสามารถหลักทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงเลือกขึ้น โดยจะต้องจัดประชุมเพื่อสรุปและเสนอ ขอความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานอีกครั้ง หลังจากที่ได้ข้อสรุปทั้งหมดแล้ว หน่วยงานบุคคลควรจะนำสรุปความสามารถ หลักที่กำหนดขึ้น ให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พิจารณานุมัติ เพื่อนำไปประกาศใช้ต่อไป

เมื่อกำหนดความสามารถหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไป ก็คือ การกำหนดพฤติกรรม ที่คาดหวังของสมรรถนะหลักแต่ละตัว โดยการแยกให้ออกว่าอะไรคือพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น และแน่นอนว่าหากเป็นตัวสมรรถนะหลักตัวเดียวกัน พฤติกรรมที่คาดหวังควรจะแตกต่างกันตาม ระดับตำแหน่งงาน ซึ่งหัวหน้างานควรมีพฤติกรรมที่คาดหวังยากและสลับซับซ้อนกว่าพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเรียกพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ว่าตัวชี้วัดพฤติกรรมโดยกำหนดพฤติกรรมแยก ตามระดับความสามารถของแต่ละบทบาทตำแหน่งงานที่ต่างกัน (Proficiency Level) เช่น ความสามารถหลักในเรื่องจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Ownership Awareness) มีระดับความสามารถ (Proficiency Level) และตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators) แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ ผู้ปฏิบัติ (Doing Level) สำหรับตำแหน่งพนักงาน และพนักงานอาวุโส ระดับพัฒนา (Developing Level) สำหรับตำแหน่ง หัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการ และระดับขั้นสูง (Advanced Level) สำหรับ ตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป

ความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นมานั้น จะต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคน ทุกระดับรู้ร่วมกัน พบว่า มีหลากหลายวิธีการ ในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ เช่น ฝ่ายบุคคลจัดเดินสายชี้แจงและ อธิบายวิธีการใช้ Core Competency การสื่อสารผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ต วารสารของบริษัท บอร์ดบริษัท หรืออาศัยหัวหน้างานเป็นผู้ชี้แจงและทำความเข้าใจแก่พนักงานภายใต้สังกัดที่ตนดูแลรับผิดชอบ

2. ความสามารถในการงาน (Job Competency)

ความสามารถในงาน หรือที่เรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า Job Competency จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

2.1 ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency หรือบางที่จะเรียกเป็น Professional Competency หรือ Leadership Competency) เป็นความสามารถ ที่ถูกกำหนดขึ้นในลักษณะของ (Role Based) ในแนวนอน (Horizontal Level) โดยพิจารณาว่าผู้บริหาร

ระดับที่เหมือนกัน ควรมีสมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) ไม่แตกต่างกัน เช่น ผู้อำนวยการทุกหน่วยงาน ควรมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการงานที่เหมือนกันอยู่ 3 ตัว ได้แก่ การวางแผนงาน การมีวิสัยทัศน์ การมีภาวะผู้นำ

2.2 ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิค สมรรถนะด้าน (Technical Competency) หรือบางที่จะเรียกเป็นสมรรถนะเฉพาะทาง (Function Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นมาแบบเฉพาะทาง (Function Based) ในลักษณะของ Vertical Level ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นตามความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานขายจะมีความสามารถในงานที่แตกต่างจากงานบัญชี

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Job Competency) นั้นจะประกอบด้วย 4 กลุ่มบุคคลหลัก ได้แก่ 1) พนักงาน ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) หัวหน้างาน ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะงานของตนเองและของลูกน้องในทีม 3) หน่วยงานบุคคล ทำหน้าที่ในการประสานงาน และเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ และ 4) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการติดตามและพิจารณาอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดความสามารถในงานไม่จำกัดจำนวนเหมือนเช่นความสามารถหลัก จะมีกี่ตัวก็ได้ แต่ต้องวิเคราะห์และกำหนดความสามารถในงานให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ บางตำแหน่งงาน มีความสามารถในงานที่ประกอบด้วย การจัดการ และสมรรถนะด้านเทคนิค ประมาณ 20 ตัว แต่ไม่ได้หมายความว่า ความสามารถที่กำหนดขึ้นมาจะต้องถูกนำมาใช้ให้ครบทั้ง 20 ตัว ซึ่งการนำความสามารถตัวใดมาประยุกต์ใช้นั้น ต้องพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็นในการบริหารและพัฒนาคนเป็นแต่ละเรื่อง ๆ ไป

การกำหนด สมรรถนะงาน จะต้องถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตงานหรือลักษณะงานที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง กล่าวคือ ก่อนที่จะวิเคราะห์หาสมรรถนะตำแหน่งงาน จะต้องมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งก่อน โดยให้วิเคราะห์ว่างาน (Task) แต่ละงานที่รับผิดชอบจะต้องมีสมรรถนะตำแหน่งงาน (Job Competency) อะไรบ้าง อะไรคือ ความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes: A) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า KSA ซึ่งหน่วยงานบุคคลควรที่จะเตรียมรายละเอียดสมรรถนะไว้ล่วงหน้า โดยแบ่งกลุ่มรายละเอียดสมรรถนะตาม KSA ดังภาพที่ 17

ความสามารถ		คำนิยามของความสามารถ
ความรู้ (Knowledge)		
1	ความรู้ในสายวิชาชีพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ ด้านบัญชี การเงิน ด้านงานบุคคล	มีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้
ทักษะ (Management Skills)		
1	ความเป็นผู้นำ	กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้
2	ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงาน และกลวิธีในการทำงานไว้วงหน้าเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
ด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)		
1	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
2	ทักษะและความรวดเร็วในการพิมพ์	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพิมพ์งานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสามารถพิมพ์งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็ว
คุณลักษณะที่สำคัญส่วนบุคคล (Personal Attributes)		
1	ความน่าเชื่อถือ	การแสดงออกที่น่าเชื่อถือ ในการดำเนินธุรกิจทั้งการรายงานข่าวสารและการประกอบธุรกิจ
2	ความซื่อสัตย์	ซื่อสัตย์ต่อมาตรฐานวิชาชีพ เคารพต่อจรรยาบรรณ การดำเนินธุรกิจ

ภาพที่ 17 ตัวอย่างการกำหนด Job Competency (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2549, หน้า 69)

เมื่อกำหนด Competency Checklist เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือการกำหนด Job Competency จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยพิจารณาเลือก Job Competency จาก Competency Checklist ที่ได้จัดทำขึ้น ดังภาพที่ 18

รายละเอียดกิจกรรมหลัก (Key Activities)	ความสามารถในงาน (Job Competency)
ด้านเอกสาร	
1. พิมพ์จดหมายและเอกสารต่างๆ	- ความรู้ในการจัดเก็บเอกสาร (K)
2. ตรวจสอบและนำเสนอแฟ้มเอกสาร	- การรวบรวมและจัดทำเอกสาร (S)
3. จัดส่งจดหมายและเอกสารให้กับหน่วยงานภายในและภายนอก	- ความละเอียดรอบคอบ (A)
4. จัดเก็บจดหมาย และเอกสารต่าง ๆ เข้าแฟ้มแยกตามหมวดหมู่	

ภาพที่ 18 การกำหนด Job Competency สอดคล้องกับ Key Activities (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2549, หน้า 70)

ขั้นตอนถัดไปเมื่อกำหนด Job Competency ขึ้นมาแล้วก็คือ การวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavior Indicators) แยกตามระดับต่างๆ (Proficiency Level) รวมถึงการสื่อสารเพื่อนำ Job Competency ที่กำหนดขึ้นไปใช้ปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้แนวคิด และวิธีการจะเหมือนขั้นตอนในส่วนของ Core Competency

การนำเอา Core และ Job Competency ที่กำหนดขึ้นมาแล้วไปประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นกระบวนการหรือด่านแรกในการหาคนเข้ามาทำงาน ดังนั้น การสรรหาคนจึงมิใช่การพิจารณาเพียงแค่ว่าคนนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานหรือคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงาน (Job Specification) เท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะต้องพิจารณาให้ลึกลงไป โดยพิจารณาตาม Competency ที่กำหนดขึ้นด้วยการนำพฤติกรรมของ Core Competency และ Job Competency ที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ผู้สมัครแต่ละคน ซึ่งข้อคำถามที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องให้ผู้สมัครตอบคำถามในลักษณะปลายเปิด เป็นการแสดงความคิดเห็นของผู้สมัครเอง โดยเน้นให้ผู้สมัครเล่าถึงเหตุการณ์ (Situation) การกระทำ (Action) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Results) หรือที่เรียกกันว่า วิธีการสัมภาษณ์แบบ S-T-A-R บนพื้นฐานของความสามารถที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาเพื่อการสัมภาษณ์ เช่น

Competency	Behavior	Question
ความรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	- อธิบายได้ถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นหลักการหรือเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงาน HRD - เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานโดยอ้างอิงจากความรู้ด้าน HRD ที่ได้รับ - ระบุถึงขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ - กระตุ้นใจให้สมาชิกในทีมสนใจที่จะแสวงหาความรู้ด้าน HRD เพิ่มขึ้น	- กรุณาอธิบายถึงแนวคิดและหลักการด้าน HRD ที่ท่านเข้าใจ และท่านจะนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับในองค์กรได้อย่างไร - แนวคิดที่ท่านนำเสนอมาข้างต้นนั้น อะไรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะทำให้แนวคิดดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ - ท่านคิดว่า หัวข้อใดในงาน HRD ที่ท่านชอบ และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกในฝ่ายบุคคลได้ดีที่สุด - ท่านคิดว่างาน HRM และงาน HRD ต่างกันอย่างไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

ภาพที่ 19 การวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่คาดหวัง การตั้งคำถามจาก Job Competency (อาภรณ์ ภูวพิพันธุ์, 2549, หน้า 71)

2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานบนพื้นฐานของ Competency นั้นจะเน้นที่การประเมินหาช่องว่างความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการพิจารณาเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง เพื่อหาวิธีการและแนวทางในการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ดังตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบุคคล คาดหวังว่าจะต้องมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 3 แต่ ก. ซึ่งเป็นหัวหน้างานบุคคล แสดงพฤติกรรมในเรื่องการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ 2 แสดงว่าความสามารถในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นจุดอ่อนของ ก. จากตัวอย่างของแบบฟอร์มการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน ดังนี้

ความสามารถ	ระดับความ คาดหวัง	ระดับความสามารถที่ทำได้จริง				วิธีการพัฒนา
การทำงานเป็นทีม	3	0	1	2 /	3	ส่งเข้าฝึกอบรมและให้ คำปรึกษาในระหว่าง การทำงาน

ภาพที่ 20 แบบฟอร์มการประเมินพนักงานเพื่อหาจุดอ่อน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2549, หน้า 72)

พบว่า ผลของการประเมินหาช่องว่างความสามารถของพนักงาน จะทำให้หน่วยงานบุคคลสามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างมีทิศทางและแนวทางมากขึ้น ทั้งนี้การจัดหลักสูตรอบรมอาจไม่จำเป็นต้องจัดอบรมให้ครบทุกระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง แต่สามารถรวมกลุ่มระดับที่คาดหวังออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ หลักสูตรอบรมสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตรอบรมสำหรับพนักงาน ดังตัวอย่างของการจัดหลักสูตรการสื่อสารข้อความ ต่อไปนี้

ระดับ ความ คาดหวัง	ระดับตำแหน่งงาน	หลักสูตรอบรมเรื่องการสื่อสารข้อความ
1	พนักงาน และพนักงานอาวุโส	หลักสูตรสำหรับพนักงานถึงผู้ช่วยผู้จัดการเน้น ให้วิทยากรพัฒนาพฤติกรรมในระดับที่ 1 และ 2
2	หัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการ	
3	ผู้จัดการ และผู้จัดการอาวุโส	หลักสูตรสำหรับผู้จัดการขึ้นไป เน้นให้วิทยากร พัฒนาพฤติกรรมในระดับที่ 3 และ 4
4	ผู้อำนวยการขึ้นไป	

ภาพที่ 21 หลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามระดับตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2549, หน้า 72)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2549, หน้า 72) ได้เสนอการจูงใจและรักษาพนักงาน (Motivation and Retaining) โดยการนำเอาแนวคิด Competency มาใช้ในเรื่องของการจูงใจและรักษาพนักงาน โดยมีความมุ่งหวังที่จะให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร อยากที่จะทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความสำเร็จของทั้งตนเอง หน่วยงานและองค์กร ซึ่งเทคนิคในการจูงใจและรักษาพนักงานที่นิยมนำไปใช้กัน จะแบ่งเป็น

ปัจจัยที่มีใช้ตัวเงิน: ที่นิยมใช้กันมากก็คือ 1) การจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานในการเลื่อนตำแหน่งงาน โอนย้าย และหมุนเวียนเปลี่ยนงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมี Competency พอที่เติบโตในสายอาชีพเดียวกัน หรือต่างสายอาชีพได้หรือไม่ 2) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นการหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้เขามีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป และ 3) การบริหารคนมีฝีมือ (Talent Management) ด้วยการกำหนดว่าพนักงานคนไหนที่มีความสามารถเพียงพอที่จะเป็น Talent ขององค์กรได้

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน: เป็นรูปแบบของการปรับเงินเดือน หรือการให้เงินเพิ่มพิเศษโดยการเน้นไปที่กลุ่มบุคคลที่มีทักษะที่เพิ่มขึ้น (Skill Based Pay) นั้นหมายความว่า บุคคลผู้นั้นจะมีความสามารถในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยส่วนใหญ่การให้เงินเพิ่มพิเศษนั้นจะควบคู่ไปกับการให้เลื่อนตำแหน่งงาน หรือการโอนย้ายหน่วยงาน ทั้งนี้เงินที่ปรับขึ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่างานหรือความสำคัญของงาน (Critical Task) ที่ต้องรับผิดชอบ

สรุป การกำหนดสมรรถนะ และการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถดำเนินการกำหนดสมรรถนะและพัฒนาสมรรถนะได้เอง ซึ่งสมรรถนะจะกำหนดเป็นกี่ประเภทนั้นอาจขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ 1) ลักษณะขององค์กร 2) การปฏิบัติการงานเฉพาะ 3) ตำแหน่งภายในองค์กร 4) สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 5) ลักษณะบุคคลที่อยู่ในองค์กร 6) ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ที่เป็นเจ้าขององค์กร 7) ยุคสมัยวิถีการดำเนินชีวิต 8) ความจำเป็นและสำคัญในสิ่งที่จะให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ 9) อื่น ๆ

การพัฒนาสมรรถนะนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าจำเป็นต้องใช้กระบวนการ R&D ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยระเบียบวิธีที่เป็นขั้นตอนน่าเชื่อถือที่สุด ประกอบกับการใช้หลักจิตวิทยาในขั้นตอนการกำหนดพฤติกรรมภายในของสมรรถนะที่มองเห็นได้ยาก ส่วนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพนั้น การสั่งสม แสวงหา และการประกอบกรกระทำในสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่องจึงพัฒนาจะก่อให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นเองโดยธรรมชาติ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเริ่มตั้งข้อตกลงและเป้าหมายอันเดียวกัน

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา (Administrators Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 7) ได้จัดทำโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญ

ในงานอาชีพ และความร่วมมือร่วมใจ และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 สมรรถนะ คือ การวิเคราะห์ การมองภาพรวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการจูงใจ สภาวะผู้นำ สุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพ เพื่อนำการปรับเปลี่ยนการควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่คนอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554, หน้า 5) ได้จัดทำสมรรถนะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ข้อสรุปสมรรถนะผู้บริหาร 5 ด้าน และกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะแต่ละตัวให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ และคำอธิบาย ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความเป็นผู้นำ 3) การวางแผน 4) การบริหารจัดการ และ 5) การแก้ปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2547, หน้า 5) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย

1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้แก่

1.1.1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

1.1.2 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) ได้แก่

1.2.1 การปรับปรุงบริการ

1.2.2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self Development) ได้แก่

1.3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

1.3.2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กร และวิชาชีพ

1.3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้แก่

- 1.4.1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- 1.4.2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- 1.4.3 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
- 1.4.4 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Function Competency) ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ได้แก่

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันความต้องการของงานและเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบ

2.1.2 ความเหมาะสมของงาน/โครงการ ในความรับผิดชอบ

2.1.3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2 การสื่อสารและจูงใจ

2.2.1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

2.2.2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี

2.2.3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตามเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่

2.3.1 การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

2.3.2 มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

2.3.3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

2.3.4 ส่งเสริมและสนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่

2.4.1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

2.4.2 ความทันสมัย และสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร สังกัด

2.4.3 ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

2.4.4 ขอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547, หน้า 5)

บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2544, หน้า 1) ได้จัดแบบสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืนที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและความสามารถหลักขององค์กร 2) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Competency) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเมื่อกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่าง ๆ บุคลากรในองค์กร จะต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น และ 3) สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถที่มีเฉพาะในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2555, หน้า 1) ได้นำเสนอประเภทสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency: FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency: MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร
4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency: JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2555, หน้า 1) ได้นำเสนอประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะเฉพาะตัว (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะเฉพาะองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น บริษัท โซนี่ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า ที่มีขนาดเล็ก บริษัท โนเกีย เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

จิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2549, หน้า 48) นำเสนอการนำระบบสมรรถนะ ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. บุคลากร (Employee)

1.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ให้คนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างชัดเจน

2. ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director)

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ชรัมพร ประถมบุรณ์ (2548, หน้า 1) กำหนดสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่จะต้องมี และต้องทำ โดยสำนักงานศาลปกครอง กำหนดความสามารถหลักไว้ว่า เป็นองค์กรมืออาชีพ ในการสนับสนุนการพิจารณาตีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมาย ปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำ เพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องเฝ้ารู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครองซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์การ

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีก ตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานพนักงานคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยจะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย

ความสำคัญของสมรรถนะ

จิตติพัฒน์ พิษุทธาภาพงศ์ (2549, หน้า 34) ให้ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ การนำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่ง ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์การ มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ขององค์การ
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติ การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน

5. ควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสมรรถนะตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การใหม่ ก็ควรปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนแปลง เมื่อภารกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงาน/ องค์การเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้น ๆ หรือสมรรถนะนั้น ๆ ได้สมบูรณ์แล้ว

ศิริรัตน์ ชูณหะกล้า (2549, หน้า 5) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่ามีประโยชน์ต่อองค์การ 3 ประการ คือ

1. สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาระบบฐานการเรียนรู้ด้านสมรรถนะขององค์การ การพัฒนาสมรรถนะขององค์การจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงาน ที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม

2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การและนักบริหารมืออาชีพ ต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ “ตัวแบบสมรรถนะ” จะมีประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว เมื่อองค์การกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์การต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่าง ๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาแต่ละองค์กรนั้นจะมีชื่อเหมือนกันและมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้น กรอบภาระงานที่ปฏิบัติ ลักษณะของบุคคลในองค์การ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จะเป็นสิ่งกำหนดสมรรถนะ อีกทั้งคือความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เป็นความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องถูกกำหนดเป็นสมรรถนะเช่นกัน นอกจากนั้นแล้วสมรรถนะจะต้องมีระดับขั้นของความสามารถ ซึ่งเป็นการแสดง

พฤติกรรมกาปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันตามการแสดงผลออกมาให้เห็น และสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยเวลาอบรมและการฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

บ็อกซอล (Boxall, 1996 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 12) ได้พัฒนาวัดคุณค่าทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ทุนมนุษย์สามารถวัดได้เป็นภาพรวมทั้งหมดของรายได้ทางธุรกิจทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม
2. กระบวนการบอกมาตรวัดด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเน้นความสำคัญไปยังองค์การว่าองค์การต้องการทำอะไร รักษาพัฒนา และใช้ทุนมนุษย์ให้คุ้มค่าอย่างไร (ไม่ใช่การร่างกฎระเบียบแล้วไล่จับกันแบบคนโกงไล่จับมดในปัจจุบัน)
3. วัดคุณค่าทุนมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ คือ กลยุทธ์หลักที่สำคัญในการพัฒนาองค์การจะสำเร็จลงได้เพราะแกนสมรรถนะ (Core Competencies)
4. การวัด สามารถวัดความก้าวหน้าของการกำกับดูแลเป้าหมายความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ HR และประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติการกิจของ Human Resource เมื่อกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีทุนทางพุทธิปัญญา (อริปัญญา) Intellectual Capital Theory ดังนี้

Human Capital Management ทุน	ทุนพุทธิปัญญา Intellectual Capital ประกอบด้วย
1. ทุนมนุษย์ (Human Capital)	* คนอยากมาร่วมงาน (Attraction) รักษาคนที่ดีที่มีมาร่วม (Retention) พัฒนา (Development) ให้รางวัล (Reward) เพื่อให้เขาสร้างทักษะเพิ่มมุงใจ ใฝ่ทำงานด้วยขวัญและกำลังใจ
2. ทุนทางสังคม (Social Capital)	- การออกแบบการพัฒนาองค์การ - สนับสนุนกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - แสวงหาความรู้ (Disseminating Knowledge)
3. ทุนองค์การ (Organizational Capital)	* เกี่ยวกับการบริหารความรู้ (Knowledge Management) ในองค์การนั้น ๆ

ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงมีจุดเน้นไปยังทรัพยากรทุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ให้ค่าตอบแทน และการทำงาน ข้อจำกัดของทุนมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนธุรกิจต่าง ๆ นั้น ประกอบด้วย การขาดแคลนคนมีทักษะ ปัญหาการสรรหาบุคลากร ผลผลิตตกต่ำ อัตราการขาดงานสูง ไร้ประสิทธิภาพไม่ยืดหยุ่น จึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์เกี่ยวกับทรัพยากรจึงขึ้นอยู่กับวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประกันว่าทุนมนุษย์ต้องการที่จะทำให้เกิดการวางแผน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ทุกองค์การต้องมุ่งเน้นการสร้างคนเก่งของตน และเลื่อนตำแหน่งจากคนภายในนั้น ต้องขึ้นอยู่กับหลักการสร้างเอง การหาซื้อหรือการตัดสินใจ ถ้าจำเป็นจะต้องไปหาคนเก่ง ๆ จากภายนอกมาต้องซื้อเพราะยุทธศาสตร์ การพัฒนา HR โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดความสนใจรักษาคณิศคนเก่งไว้นั้น คือ แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนมนุษย์ ตามทัศนะของ Task Force Report (2003 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 13) กล่าวถึงการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงระบบ

2. การวัดประเมินนโยบายมนุษย์ และการทำงานสร้างคุณค่าได้อย่างไรแนวทางการบริหารมนุษย์ การปฏิบัติการใด ๆ และระดับการปฏิบัติตามทัศนะ ดังนี้

2.1 ตามทัศนะของ Cadbury Schweppier ให้ความเห็นว่าความสำเร็จขององค์การเป็นผลผลิตจากสมรรถนะของมนุษย์เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานของทุกฝ่าย

2.2 นอลแบนเทียน (Nalbantian, 2004 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 14) ย้ำว่าจุดประสงค์ของการวัด จัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) นั่นคือ การมีหุ้นส่วนของความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และนวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์กับแรงงานนั้น คือ ทุกคนต้องทำงานด้วยความรู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ เช่นเดียวกับชาเกล (Chazkel, 2004 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 14) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญในการบูรณาการการบริหารและพัฒนาสมรรถนะของมนุษย์ เพื่อบรรลุผลการทำงานในระดับสูง ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เน้นการพัฒนาศักยภาพเชิงรวมเพื่อสร้างคุณค่ามูลค่าให้แก่องค์การ เพราะการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) นั้นต้องสร้างมันโดยมนุษย์ เน้นปรัชญาการพัฒนามนุษย์ที่สามารถแปลงความรู้ และพลังงานเป็นคุณค่าได้มหาศาลนั่นคือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

บุญทัน ดอกไธสง (2551, หน้า 14) จุดประสงค์ของจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เสนอจุดประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

1. กำหนดผลกระทบของมนุษย์ในเชิงธุรกิจและผลที่ทำให้เกิดผลดีต่อคุณค่าของผู้ถือหุ้น
2. ผลิตคุณค่าเป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุน; ร้อยละของผลตอบแทนที่ได้จากการฝึกอบรม ROI (Return on Investment) ซึ่งมีข้อสรุป ดังนี้

ผลประโยชน์จากการฝึกอบรม (บาท) – การลงทุนฝึกอบรม (บาท) x 100

การลงทุนการฝึกอบรม (บาท)

3. ให้คำแนะนำอนาคตของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) โดยใช้ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) หรือยุทธวิธีทางธุรกิจ

4. วินิจฉัยและทำนายข้อมูลที่สามารถบอกยุทธศาสตร์ และการออกแบบการทำงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการมนุษย์ในองค์กร

ประเด็นสรุปของ DTI Accounting for People Task Force จัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) คือ ความโปร่งใสที่ยิ่งใหญ่นั้น จะเป็นการสร้างคุณค่าการกำหนดนโยบายและการทำงานที่ทำให้คนมีประสิทธิภาพ ทำอย่างไร องค์กรและผู้ถือหุ้นจะมีกำไร ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการ นักลงทุน ผู้บริโภค ลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนั้นจะสนใจอยากรู้ว่าองค์กรจะอย่างไร จึงทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ จัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) มีนัยสำคัญเป็นพลังขับเคลื่อนปฏิบัติการของธนาคาร เช่น การบริการลูกค้า (Customer Service) นวัตกรรม (Innovation) คุณภาพการค้า ทุนผู้นำ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือ การเลือกสรร การเลื่อนตำแหน่งตามหน้าที่ ที่กำหนด ทักษะประสบการณ์ การรักษาคุณค่าของวิชาชีพ เครื่องมือประเมินฐานพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะและพฤติกรรม พบว่า จะมีผลในการเลื่อนตำแหน่ง การดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี การกิจของ Human Resource เพราะนั่นคือ การพัฒนาการวัดทุนมนุษย์ โดยบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์ธุรกิจการค้า และจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) คือ หัวใจของภารกิจที่ผูกพันกับคนที่ฉลาด (Talent)

จุดประสงค์ในการจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถมาก (Talent) คือ ป้องกันการไหลของคนฉลาดจากองค์กรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ ทรัพยากรหลักของวิสาหกิจ เพราะ TM (Talent Management) คือ การบูรณาการกิจกรรมมากขึ้น เพื่อป้องกันและดึงดูดคนเข้าสู่องค์กรให้เขาอยู่ในองค์กร กระตุ้นและพัฒนาคนฉลาด เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ในอนาคต แนวคิดของซาราโตกา (Saratoga, 2005 อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรสง, 2551, หน้า 15) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารทาเล้น คือ การจำแนก (Identification) การดึงดูด การรักษาคนเก่งไว้ การพัฒนา และการใช้คนฉลาดการบริหารคนฉลาด (Talent) คือ 1) การจำแนกคนตามความสามารถ 2) ดึงดูดคนเข้ามา (Attraction) 3) พัฒนาความรู้ (Development) และ 4) เป็นยุคคนมีปัญญาดี (As Age of Talent)

บุญทัน ดอกไธสง (2551, หน้า 16-17) ได้นำเสนอการจัดการ TM (Talent Management) โดยการวัดทุนจากมนุษย์ TM (Talent Management) ดังนี้

ประเด็น	การวัด	ผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
1. การกำหนดตัวแบบ	1. ตัวชี้บ่ง 2. จำนวนพนักงาน 3. อัตราการอยู่รอด 4. ตัวชี้บ่งวัดการทำงาน 5. ตัวชี้บ่งความมั่นคง 6. การวิเคราะห์ระยะเวลาการจัดการ 7. ค่าการลาออก	1. พัฒนาการสรรหา 2. เข้าของกิจการสร้าง ทางเลือก 3. จ่ายเงินดี 4. สร้างขีดการแข่งขันและเป็นธรรม 5. วิเคราะห์จุดวิกฤต
2. การสูญเสียพนักงานที่ออกไป	1. ค่าหาคนมาทดแทน 2. ค่าประกาศหาคนทดแทน 3. ค่าจัดอบรม 4. ค่าสรรหาคนใหม่ 5. ค่าสูญเสียอื่น ๆ 6. ประเมินประสิทธิภาพ	1. ข้อมูลและการสูญเสียที่พนักงานออกไป
3. การทำงานและศักยภาพ	- การทำงานด้วยการปรับตัว ประสิทธิภาพการทำงาน	- พัฒนาการเรียนรู้เพื่ออนาคต
4. การวัดความสำเร็จ	- วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำงาน สำเร็จเพื่อหาความแตกต่าง	- แสวงหาคนที่มีความศักยภาพ
5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	1. วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญงานหลัก ๆ สำเร็จเพื่อหาความแตกต่าง 2. Roi	1. วางแผนการสรรหา 2. ปรับการฝึกอบรม
6. การประเมินการเรียนรู้และการพัฒนา	- ผลกระทบการทำงาน	1. กำหนดโครงการ 2. พัฒนาโครงการ

ภาพที่ 23 การวัดทุนจากมนุษย์ TM (Talent Management) (บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 16-17)

บุญทัน ดอกไธสง (2551, หน้า 16-17) เสนอการวัดการเรียนรู้ กำหนดจุดประสงค์ของการเรียนรู้ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้
2. สร้างเสนาสนะให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้
3. วางระบบ วางแผน และดุลยภาพในการเสนอความรู้
4. บอกความต้องการและการพัฒนาการเรียนรู้
5. สร้างความพอใจสนองตอบความต้องการ โดยประสานการเรียนรู้เข้ากับการเรียนด้วยการวัดด้วยตัวเอง และการเรียนจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางเคเบิล (E-Learning) เสนอการวัดการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

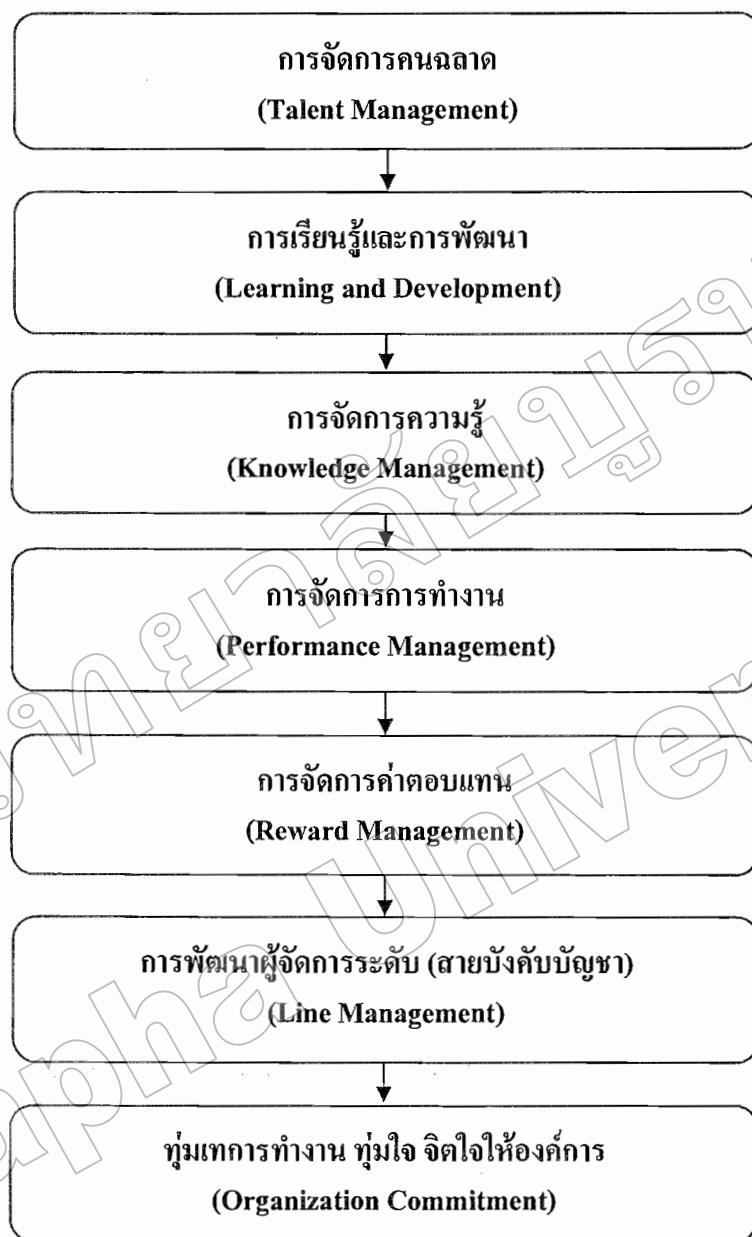
1. วัดปฏิกิริยา - ประเมินการวัดการมีคุณธรรมและความพอใจ
2. ระดับประเมิน - รู้ระดับใด พัฒนาอะไรบ้าง ข้อมูลการศึกษาเป็นอย่างไร ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่ดีหรือไม่
3. ประเมินพฤติกรรม - การประเมินจะเริ่มก่อนการฝึกอบรม
4. ประเมินผลลัพธ์ - ความคุ้มค่าและความรู้ความชำนาญที่ได้รับและประเมินด้วย ROI (Return on Investment)

เสนอการวัดสมรรถนะ ดังนี้ ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ประกอบไปด้วย

1. แผนพัฒนาบุคคล เช่น จำนวนเป็นเปอร์เซ็นต์ของพนักงาน
2. แผนการฝึกอบรมและชั่วโมงต่อพนักงาน
3. เปอร์เซนต์ผู้จัดการเข้าร่วมโครงการพัฒนาที่เป็นทางการ

การวัดความรู้ นั้นเป็นที่ทราบเป็นอย่างดีว่า องค์ประกอบของทุนพุทธิปัญญา คือ การบริหารความรู้ ซึ่งเน้นจากการได้มาซึ่งความรู้ การเปลี่ยนแปลง การแพร่ขยายความรู้ และข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ

บุญทัน ดอกไธสง (2551, หน้า 16-17) กล่าวโดยสรุปแล้วการนำการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ไปพัฒนางานนั้นประกอบด้วย รายละเอียดขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 24 ขั้นตอนการนำการจัดการทุนมนุษย์มาพัฒนางาน (บุญทัน ดอกไธสง, 2551, หน้า 19)

การใช้ระบบสมรรถนะ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมืออีกทางเลือกหนึ่งในหลายทางเลือก การวัดสมรรถนะเป็นการวัดสมรรถภาพของบุคคล ซึ่งเมื่อดำเนินการวัดเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ที่ถูกวัดสมรรถภาพนั้นสามารถที่จะรู้ได้ว่า จะต้องเริ่มพัฒนาตนเองจากสิ่งใดที่ถูกกำหนดไว้ในภาระงาน หรือรู้ว่าตนเองอยู่ระดับขั้นใดในระดับชั้นของความสามารถที่บ่งบอกว่า ตนเองมีสมรรถนะทางการปฏิบัติงานในเวลานี้นาน้อยเพียงใด และในอนาคตตนเองต้องพัฒนาไปถึงในระดับใดจึงจะเพียงพอกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

รูปแบบ (Model) การสร้างและพัฒนาารูปแบบ (Model Development)

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้แปลต่างกัน บางคนใช้คำว่า ดัชนีแบบ ตึกดา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือแบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไร ก็มีนัยแห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model

ความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายคน ได้แก่

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระฉับกระชวยในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง ในทำนองเดียวกับที่ สมิธ (Smith, 1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีย่อประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

ดาฟท์ (Daft, 1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในความคิดที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อให้เกิดการถูกต้องที่สุดและเชื่อถือได้

ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายคนได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังเช่น สมิธ (Smith, 1980, p. 109) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

บุช (Bush, 1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบปกติ (Formal Model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
3. รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

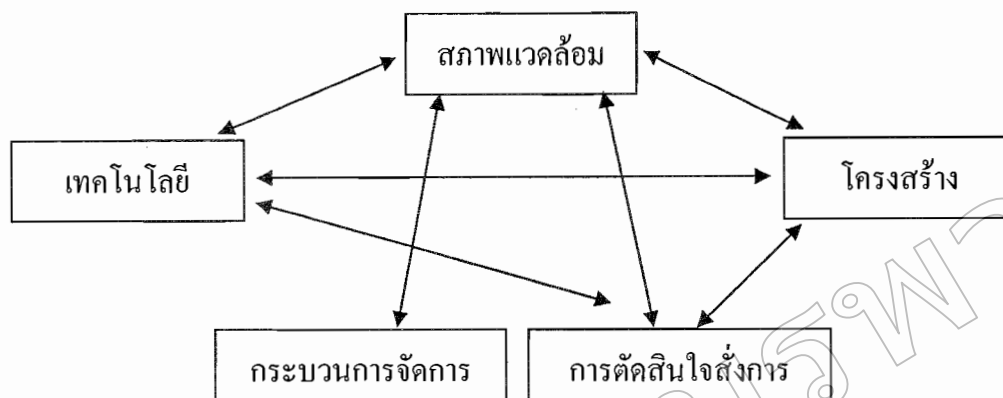
กีฟส์ (Keeves, 1997, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น
2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงการทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น
3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์และการบริหารการศึกษา
4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

บุช (Bush, 1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ โดยรูปแบบเชิงระบบสถานการณ์ของบราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980, 17) ดังภาพที่ 24



ภาพที่ 25 รูปแบบเชิงระบบสถานการณ์ (Brown & Moberg, 1980, p. 17)

ในแนวคิด หลักการของเกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba, n.d. อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 30-31) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ

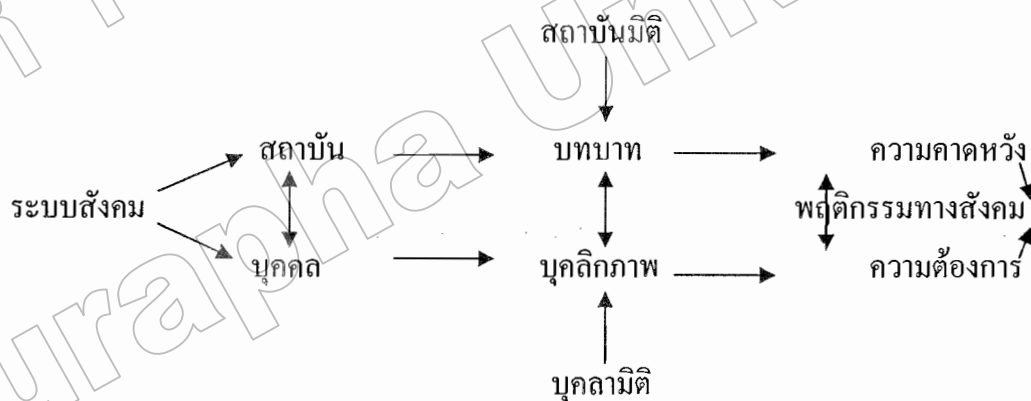
1. สถาบัน (Institution) ซึ่งเกทเซลส์ และกูบา ได้กล่าวว่า มีคนให้นิยามของคำนี้มากมาย แต่อย่างไรก็ตามความหมายต่าง ๆ นี้ จะชี้หรือแสดงให้เห็นถึง “ระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวทางปฏิบัตินั้นมาใช้โดยสม่ำเสมอ” เช่น การปกครอง การศึกษา การจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ กล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบสังคมเข้าอยู่ในรูปของสถาบัน และหน่วยย่อยของสถาบัน ที่แบ่งออกไปเป็นบทบาทและความมุ่งหวัง ซึ่งแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ บทบาท หมายถึง ลักษณะที่แปรเปลี่ยนของตำแหน่งหน้าที่และสถาบัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท (Actor) นั้น ส่วนของความมุ่งหวัง เกทเซลส์ และกูบา อธิบายว่า บทบาทจะถูกผูกมัดด้วยกฎเกณฑ์ มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันซึ่งผูกมัดเหล่านี้เอง คือ สิ่งที่สถาบันคาดหวังหรือมุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท ฉะนั้น บทบาทที่สมบูรณ์นอกจากจะมีขอบเขตการแสดงหรือมาตรฐานที่แน่นอนของตนเองแล้ว ควรจะได้มีการกำหนดถึงความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบันเดียวกันอีกด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ ที่ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นให้เป็นไปโดยสะดวก โดยการกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์การ หรือสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) บุคคล หรือบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการที่สองของสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากขาดองค์ประกอบส่วนนี้ในแง่ของบุคคลนี้ มีส่วนประกอบย่อยที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ

2.1 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน บุคลิกภาพของคนนั้นมีอยู่หลายแบบ และแต่ละแบบก็แตกต่างกันออกไป

2.2 ความต้องการ (Need Disposition) ความต้องการในที่นี้ หมายถึง ความต้องการส่วนตัว ซึ่งมีอิทธิพล ความต้องการส่วนตัวนี้จะเป็แนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยจะมีความคาดหวังอันเป็นพื้นฐานหรือเป็นส่วนตัวในการแสดงออก ซึ่งความต้องการเหล่านี้

จากองค์ประกอบทั้งสองประการนั้น ในองค์ประกอบแรก คือ สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) เกทเซลส์ (Getzls) เรียกว่า สังคมมิติ (Nomothetic Dimention) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition) เรียกว่า บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) (Getzels & Guba, 1988, p. 173 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 หน้า 30-31) สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง เขียนเป็นรูปแบบ (Model)



ภาพที่ 26 แบบจำลองพฤติกรรมทางสังคม (วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 30-31)

กิบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, pp. 20-21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้น

จะหมายถึง ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาทในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของกฎเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่ง มีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

การพัฒนารูปแบบ

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน การดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ (สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 18)

สมาน อัสวภูมิ (2537, หน้า 8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การ ระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบ

ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6) สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด 3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษามาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

สมิธ (Smith, 1980) ได้แบ่งรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายวิภาค เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง รูปปั้นคนเหมือน แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการทดลอง ก่อนการทำการทดลองจริง
2. รูปแบบสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบของข้อความการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพจนานาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ดังนั้น การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบ เพื่อการดำเนินงานขององค์การ หน่วยงาน เป็นสาระ หรือองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ฮูเซน และโพสเทลวิท (Husen & Postlewaite, 1997, p. 386) ได้กล่าวว่ารูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายการวิจัย มีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ

1. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายของผลที่จะเกิดภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้
2. โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ทั้งในเชิงทำนายและอธิบาย
3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้น
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ดี สหสัมพันธ์และการถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้น สหสัมพันธ์ และการถดถอยสามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบได้

สรุปรูปแบบคือ สิ่งที่ได้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ โดยองค์ประกอบของรูปแบบจะเปลี่ยนไปตามตัวแปรที่ต้องการศึกษาและเกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของประสบการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการ โดยรูปแบบจะมีทั้งรูปแบบเชิงอุปมา เิงภาษา เิงแบบแผน เิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล สำหรับคุณลักษณะของรูปแบบนั้นควรมีลักษณะที่นำไปสู่การทำนายผลความเป็นเหตุเป็นผล ให้คำอธิบายและช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างและตรวจสอบได้ ส่วนการทดสอบรูปแบบถือเป็นความจำเป็นที่ต้องกระทำด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณลักษณะ โดยที่การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะ ควรให้ผู้เชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะสาขานั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผลจากการทดสอบหรือการตรวจสอบนี้จะนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ การปรับปรุงหรือการพัฒนาแบบเดิม โดยในขั้นตอนการพัฒนาแบบจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นสร้างรูปแบบขั้นต้น ขั้นทดสอบรูปแบบ และขั้นพัฒนาแบบที่สมบูรณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ชมพูนุช โสภารจารย์ (2553, หน้า 1) ได้เสนอแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

1. เป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีบุคคลอย่างน้อย 2 คน ได้แก่ ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูล สนทนาซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในเรื่องความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ต้องการศึกษา

3. อาจสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ทางโทรศัพท์ หรือ ทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ มีข้อดีตรงที่ตัดปัญหาเรื่องระยะทาง

การสัมภาษณ์เชิงลึก มักเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้างหรือมีโครงสร้างหลวม ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลพูดในประเด็นที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด ในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่ควบคุมทิศทางการสนทนา

การใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ในการวิจัยที่ยังไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ต้องการศึกษามากนัก (ผู้สัมภาษณ์รู้คำถาม แต่ไม่ทราบคำตอบหรืออาจเดาคำตอบไม่ได้)

2. ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมจากข้อคำถาม

3. เพื่อประเมินผลกระทบ หรือ ผลลัพธ์ของโปรแกรม หรือสถานการณ์ที่สนใจ

ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นที่ 1 วางแผนการสัมภาษณ์เชิงลึก พิจารณาความจำเป็นในการที่มีที่ปรึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

1. ประสบการณ์และความมั่นใจของผู้วิจัย

2. ขนาดของงานวิจัย

3. ความยากง่ายในการหาที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 พิจารณาผู้ให้ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ดีมาจากผู้ให้ข้อมูลที่ให้การสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลานาน และได้ข้อมูลที่ลุ่มลึก ดังนั้น จึงไม่นิยมใช้ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมาก ส่วนมากประมาณ 7-12 คน ไม่เกิน 20 คน หรือหากมีผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะแตกต่างกัน เป็นกลุ่มย่อย อาจใช้ประมาณ 4 คนต่อกลุ่ม

2. ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูล ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรง/ ผู้รู้ในประเด็นที่ต้องการศึกษา

3. ผู้ให้ข้อมูลมาจากแต่ละกลุ่มย่อย เช่น กลุ่มอายุ เพศ ศาสนา ระยะเวลาของประสบการณ์

4. ผู้ให้ข้อมูลมีความสามารถในการให้ข้อมูลได้

5. หลักการเลือกผู้ให้ข้อมูล

5.1 ผู้ให้ข้อมูลและผู้สัมภาษณ์ไม่ควรรู้จักกันมาก่อน เพื่อลดความลำเอียงหรือการปิดบังข้อมูล ระวังจะพบปัญหา ที่รู้อยู่แล้ว ทำไมถามอีก ก็ควรบอกว่าต้องการจะนำไปวิเคราะห์เพิ่ม

5.2 ผู้ให้ข้อมูลไม่ควรเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา แต่เป็นผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ตรง เพราะเราไม่ต้องการทฤษฎี แต่เราต้องการความจริง

5.3 เลือกผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มอายุ การศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 เตรียมแนวสัมภาษณ์

1. แนวสัมภาษณ์ หมายถึง คำถาม หรือประเด็นที่จะใช้ในการสนทนากับผู้ให้ข้อมูล
2. คุณภาพของข้อมูลที่ได้ ขึ้นอยู่กับคุณภาพคำถามในแนวสัมภาษณ์
3. แนวสัมภาษณ์ที่ดี ควรเป็นคำถามกว้าง ๆ ไม่ชี้แนะคำตอบ ไม่สามารถตอบได้ด้วย

คำตอบ ใช่ หรือไม่ใช่

4. ผู้วิจัยมีหน้าที่ค้นคว้า ประเด็นที่ต้องการศึกษาเพื่อสร้างแนวสัมภาษณ์

ระยะการพัฒนาแนวสัมภาษณ์

1. สร้างกรอบคำถาม เขียนคำถามหรือประเด็นที่สำคัญที่ต้องการศึกษาแยกแต่ละประเด็น ออกเป็นประเด็นย่อย ร่างแนวสัมภาษณ์ โดยเลือกเฉพาะประเด็นคำถามที่นำไปสู่คำตอบของปัญหา วิจัย ตรวจสอบประเด็นคำถามทั้งหมดอีกครั้งและตัดบางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปต้องตอบคำถาม
2. สร้างคำถามล้วงลึก (Probe) คำถามล้วงลึกเป็นคำถามที่ช่วยให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูดต่อได้
3. เรียงลำดับประเด็นคำถาม ถึงแม้ในการสัมภาษณ์จะไม่มี การเรียงลำดับคำถามก่อนหลัง แต่ในแนวคำถามต้องมีการวางลำดับและจัดหมวดหมู่

ลักษณะแนวสัมภาษณ์ที่ดี

1. ชัดเจน ไม่กระอักกระอ่วน ไม่มีมากกว่าหนึ่งความหมาย
2. ง่ายต่อการเข้าใจ
3. ไม่ใช่คำถามปลายปิด
4. มีเหตุผลและตอบได้
5. อาจมีแนวสัมภาษณ์มากกว่าหนึ่ง เพื่อความเหมาะสมในแต่ละกลุ่มย่อย

ขั้นที่ 4 คัดเลือกผู้สัมภาษณ์ ความสำเร็จของการสัมภาษณ์เชิงลึกขึ้นอยู่กับคุณภาพของ ผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารเป็นอย่างดี

หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ คือ การทำให้การสนทนาคำเนินไป โดย “การป้อนคำถามที่ดี จนกว่าจะได้รับคำตอบที่เหมาะสม”

คุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์

1. ได้รับการฝึกหัดอย่างเป็นทางการในการสัมภาษณ์
2. เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย
3. ทำให้ผู้อื่นมั่นใจ และกล้าเปิดเผยข้อมูล
4. สุภาพ เรียบร้อย

5. มีความเข้าใจในบริบทที่ต้องการศึกษา

6. เป็นผู้ฟังที่ดี

ขั้นที่ 5 ฝึกอบรมผู้สัมภาษณ์ การฝึกอบรมเป็นการเตรียมที่ดี สำหรับผู้สัมภาษณ์ในการ
ทำงานภาคสนาม และผู้สัมภาษณ์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 6 ลงมือสัมภาษณ์

1. เตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์
2. ติดต่อนัดหมายผู้ให้ข้อมูล
3. ให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกสถานที่สัมภาษณ์ แต่พยายามเลือกสถานที่ ที่ไม่ใช่ที่ทำงาน หรือที่บ้าน
4. เตรียมการเดินทาง ไปให้ตรงเวลา
5. เตรียมหลักฐานแสดงตัว แนวสัมภาษณ์ ปากกา กระดาษบันทึก เครื่องบันทึกเสียง

ลงมือสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้

1. ขั้นแนะนำตัว

- 1.1 แนะนำตัวเองและหน่วยงาน
- 1.2 อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 1.3 แจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ความคิดหรือข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล เป็นสิ่งที่สำคัญมาก
และอาจพูดระหว่างการสัมภาษณ์

1.4 แจ้งระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์และใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างมีค่า

1.5 ขอให้ผู้ให้ข้อมูลแนะนำตนเอง

1.6 ขออนุญาต บันทึกภาพ บันทึกเสียง

1.7 ทำตัวตามสบายเป็นธรรมชาติ ให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ให้ข้อมูลว่าข้อมูลที่ให้จะถูก
รักษาเป็นความลับ

2. ขั้นสัมภาษณ์ (ผู้ให้ข้อมูลพูดมากกว่าผู้สัมภาษณ์)

2.1 สัมภาษณ์ แนวสัมภาษณ์ โดยเริ่มในประเด็น คำถามที่ Sensitive น้อยก่อน หรือ
ประเด็นกว้าง ๆ ก่อนเจาะลึก

2.2 อาจใช้คำถามเดิมซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้ง

2.3 เก็บข้อมูลที่เป็นคำพูดและไม่ใช่คำพูด เช่น อากัปกิริยาในขณะที่พูดให้สัมภาษณ์

2.4 อยู่กับผู้ให้ข้อมูลตลอดเวลา ตั้งใจฟัง

2.5 ใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด ใช้คำ เช่น ช่วยอธิบายเพิ่ม อะไรเกิดขึ้น
ต่อไป ต่อไปเป็นยังไง เมื่อไหร่ เมื่อสักครู่คุณบอกว่า... เล่าเรื่องเกี่ยวกับ...หรือ ใช้เทคนิคการหยุด
เงียบ

2.6 หากจำเป็น อนุญาตให้ผู้ให้ข้อมูลพักระหว่างสัมภาษณ์ได้

2.7 เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว สิ้นสุดการสัมภาษณ์ ขอบคุณ พยายามใช้เวลาเท่าที่
ขอไว้ ขอบกัย หากใช้เวลาเกิน และให้เวลาในการพูดคุยเพิ่มเติม

2.8 จดบันทึกทันทีที่ทำได้ และหากใช้เทปให้เขียนชื่อม้วนเทป ก่อนออกจากที่สัมภาษณ์
แยกแยะสื่อที่เก็บให้ชัดเจน กรณีสัมภาษณ์หลายคนต้องระวังจะสับสนในการจัดเก็บ

คำแนะนำในการลงมือสัมภาษณ์เชิงลึก

1. เริ่มการสัมภาษณ์อย่างเป็นมิตรและอบอุ่น
2. ฟังด้วยความตั้งใจและเก็บข้อมูลทั้งหมดจากผู้ให้ข้อมูล
3. ถามหรือขอให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายศัพท์แสดง คำพูด หรือประโยคที่ไม่เข้าใจเพิ่มเติม

ทันทีเมื่อมีช่องว่าง

4. ฟังในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้พูด หรือหลีกเลี่ยงที่จะพูด ให้อธิบายเพิ่มเติม หรือใช้
คำถามล้วงลึก

5. นำการสนทนาให้ล้นไหลเป็นธรรมชาติ ไม่กระโดดไปมา เพื่อให้คำตอบครบตาม
แนวสัมภาษณ์เท่านั้น

6. ใจเย็น ไม่เร่งผู้ให้ข้อมูล
7. แกล้งโง่ หรือเงียบ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลพูดให้มากที่สุด แต่ยังอยู่ในประเด็น
8. พร้อมที่จะให้ข้อมูลที่คาดไม่ถึง ไม่ต้องแปลกใจ
9. หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ หรือใช้คำถามชักนำ
10. หลีกเลี่ยงการหยุด หรือเบรคผู้ให้ข้อมูล
11. หลีกเลี่ยงการทำตัวเป็นผู้รู้มากกว่าผู้ให้ข้อมูล ไม่พยายามแก้ไข แม้ผู้ให้ข้อมูล
จะเข้าใจ หรือมีความคิดที่ผิด จนกระทั่งการสัมภาษณ์จบลง

12. หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกเหมือนกำลังตอบข้อสอบ

3. ขั้นตอนการจัดการข้อมูลภาคสนาม

3.1 หลังการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ทบทวนบันทึกภาคสนาม บทสัมภาษณ์ และเพิ่ม
Comment หรือข้อสังเกต

3.2 ผู้วิจัยควรพบกับผู้สัมภาษณ์ทุกวัน หลังการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินประสพการณ์
ปัญหา การแก้ไข และผลการวิจัย

3.3 ถอดเทป ทุกคำพูด (ถ้าเป็นความเห็นของผู้ถาม ให้วงเล็บ และห้ามสรุป)

3.4 จัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูล

1. จัดกลุ่มตามประเด็นย่อยด้วยการตัดปะ
2. ตั้งชื่อกลุ่ม
3. บรรยายและแปลผลที่ค้นพบ

ขั้นที่ 8 เขียนรายงาน การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก เช่น การถูกขัดจังหวะระหว่างสัมภาษณ์ ให้ดำเนินการจดต่อเนื่อง ระวังจะเป็นการสรุปความ และสัมภาษณ์ใหม่ หากผู้สัมภาษณ์ ตื่นเวที หรือผู้ให้สัมภาษณ์ตื่นเทป อาจคุยเรื่องอื่นก่อน ควรระวังความสับสนในการเรียงลำดับของเหตุการณ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบทถามของผู้ถามกับผู้ตอบ ข้อมูลที่เป็นความลับ เช่น เรารู้กันสองคน อย่าเขียนในรายงาน แต่ให้วงเล็บว่า (เป็นข้อมูลลับ ไม่สามารถเปิดเผยได้) เวลาถอดเทปต้องไม่ระบุชื่อจริงของผู้พูด แต่ให้ใช้ชื่อสมมุติ (มีชื่อจริงในเทปแต่อย่าให้มีชื่อในรายงาน) คุณภาพของงานวิจัยขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ดีมาจากผู้ให้ข้อมูลที่ดี ความสำเร็จของการสัมภาษณ์เชิงลึก ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สัมภาษณ์

สรุปในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย ผู้วิจัยต้องมีความเข้าใจ และใช้ทักษะในการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องตามหลักการ โดยเฉพาะในช่วงลงมือสัมภาษณ์จะต้องควบคุมตนเอง ควบคุมบรรยากาศและใช้ความสามารถของตนเองให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง ต้องทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกยินดี เกิดความพึงพอใจ ต้องการนำเสนอสิ่งต่าง ๆ เป็นประสบการณ์ที่ตนเองสั่งสมอย่างไม่ปิดบัง ผู้วิจัยจึงจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัย

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique)

เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) เป็นวิธีการอันหนึ่งในการวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้น ๆ และยังทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า คำถามในวงสนทนากลุ่มจะถามถึงความรู้สึก การตัดสินใจ การให้เหตุผล แรงจูงใจ หรือสภาวะภายในต่าง ๆ ของบุคคล การสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางของผู้เข้าร่วมสนทนากับนักวิจัย การถกประเด็นสนทนามีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการโต้แย้ง ปัญหาหรือหัวข้อการสนทนาถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้สนใจทำการศึกษาเรื่องนั้น ๆ แล้วเลือกสรรบุคคลที่คิดว่าสามารถให้คำตอบในเรื่องที่สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้ตรงประเด็นที่สุดเข้าร่วมในการสนทนา

เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบจัดสนทนากลุ่มเกิดจากการจัดให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่มีความรู้ที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพหรือคุณลักษณะภูมิหลังต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุดและคาดว่าเป็นกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้ดีที่สุด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้คำตอบที่เป็นเหตุผลที่ดีที่สุด จำนวนผู้ร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวน 6 - 8 คน หากกลุ่มเล็กควรมีจำนวน 4 - 6 คน การสนทนากลุ่มไม่เหมาะที่จะทำทางโทรศัพท์ ทางโทรทัศน์ทางไกลหรือใช้ระบบเสียงตามสาย (Litossliiti, 2003, p. 16)

เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มเกิดจากสมมติฐานที่เชื่อว่าจะรู้ถึงปฏิกิริยาได้ตอบของคนได้อย่างละเอียดลึกซึ้งด้วยการกระตุ้นให้คนหันมาสนใจในสิ่งเดียวกันและมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในลักษณะความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม (Group Dynamics) และนักวิจัยก็จะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มที่ศึกษา ตลอดจนบันทึกการโต้ตอบกันภายในกลุ่มด้วยการบันทึกเทปหรือการจดบันทึกเอาไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป (โยธิน แสงวงศ์, 2541, หน้า 139-141)

องค์ประกอบของเทคนิคการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษา
2. กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา
3. แนวทางการสนทนากลุ่ม ได้จากการนำตัวแปรที่กำหนดไว้มาเรียบเรียงเป็นข้อย่อย จัดลำดับเรื่องเป็นขั้นตอนตามลำดับ
4. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีแนวทางในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถให้คำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด
5. ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรประกอบไปด้วย
 - 5.1 พิธีกร เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาของกลุ่มให้เป็นไปตามแนวทางของหัวข้อที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนภายในเวลาที่กำหนด พิธีกรต้องเป็นผู้รู้ปัญหา รู้ทฤษฎี และวิธีการควบคุมการสนทนาเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องชักจูงให้สมาชิกร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็นออกมาต่อประเด็นปัญหาที่ศึกษา

5.2 ผู้จดบันทึกคำสนทนา ทำหน้าที่จดบันทึกคำสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดทัน ตลอดจนอาจปฏิกิริยาท่าทางของสมาชิกที่ร่วมสนทนากลุ่ม เพราะกิริยาท่าทาง เช่น พยักหน้า สายหน้า ก็เป็นการแสดงออกถึงคำตอบด้วยจึงจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้ ผู้จดบันทึกคำสนทนา ยังมีหน้าที่คอยเตือนพิธีกรในกรณีที่ลืมคำถามที่เตรียมไว้ หรือข้ามคำถาม

5.3 เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เช่น จัดที่นั่ง จัดโต๊ะเก้าอี้ บริการน้ำดื่ม อาหารว่าง เครื่องขยายเสียง บันทึกเทป ตลอดจนกันไม่ให้ผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปเสนอความคิดเห็นหรือรบกวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

6. อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ต้องมีความพร้อม เช่น มีกระดาษบันทึกข้อมูล ดินสอ ปากกา ยางลบ รวมทั้งเทปบันทึกเสียงขณะที่มีการสนทนากลุ่ม มีการจัดเตรียมเทปสำรองเพื่อจะได้บันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องหรือถ่ายทำเป็นวิดีโอถ้าสามารถหามาได้

7. สถานที่จัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดล่วงหน้าอย่างแน่นอน เป็นสถานที่สะอาด เงียบสงบ ไม่มีเสียงดังรบกวน สะดวกในการเดินทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน มีเครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่มครบถ้วน

8. ระยะเวลาในการสนทนากลุ่ม ควรคำนึงถึงความสะดวกของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายก็ได้แต่การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง เพราะนานกว่านี้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มอาจเบื่อหน่าย ขาดความสนใจที่จะแสดงความคิดเห็นได้ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 143-145)

การดำเนินการสนทนากลุ่ม

เริ่มการสนทนากลุ่ม

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มดำเนินการสนทนา เริ่มจากพิธีกรแนะนำตนเอง ผู้บันทึก ผู้บริการทั่วไป และผู้สังเกตการณ์ (ถ้ามี) จากนั้นอธิบายจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม แล้วเกริ่นนำเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ลำดับต่อมาจึงเริ่มต้นตั้งคำถามเปิดประเด็นไปตามที่ได้จัดเตรียมไว้ ให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ พิธีกรจะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการผูกขาดการพูด มีการโยนประเด็นให้สมาชิกที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็นทุก ๆ คน เมื่อมีการอภิปรายจนได้ข้อสรุปแล้วพิธีกรก็เปิดประเด็นถามใหม่ที่เตรียมไว้เป็นลำดับจนกระทั่งได้ข้อสรุปของคำตอบในทุก ๆ ประเด็นที่เป็นปัญหา เมื่อใกล้หมดเวลาพิธีกรควรสรุปคำตอบเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการยืนยันมติของการสนทนากลุ่ม หากปัญหาที่นำมาอภิปรายยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้เพราะผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันก็ต้องมีการบันทึกเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้มาไว้ด้วย (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 145-146)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจะถูกบันทึกลงในเทปบันทึกเสียง และในแบบจดบันทึกคำสนทนา ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นคำสนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม การถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นภาพการสนทนากลุ่มนั้นว่ามีบรรยากาศอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งให้เหตุผลกันอย่างไร การถอดเทปข้อมูลเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบ

ข้อมูลที่ได้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เรื่องที่สนใจแล้ว ยังสามารถนำไปวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก ซึ่งอยู่นอกประเด็นที่ศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลนักวิจัยจะถอดเทปแล้วจดคำตอบอย่างละเอียด พร้อมทั้งเหตุผลที่ดีที่สุดลงในกระดานที่กั้นข้อมูลซึ่งจัดทำไว้แล้ว เขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร เรื่องอะไร อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์จะมีการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 149-150)

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนาระหว่างนักวิจัยกับผู้ทำให้เกิดความชัดเจนในการหาข้อสรุปประเด็นที่เป็นปัญหา ไม่มีความชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. การสนทนากลุ่ม มีบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ต้องอายหรือเกรงใจเพราะถือว่าทุกคนย่อมมีเหตุผลเป็นของตัวเอง
3. วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าคำถามไม่มีความชัดเจน สามารถถามใหม่เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อธิบายประเด็นคำถามนั้นได้
4. คำตอบจากการสนทนากลุ่ม มีคำตอบเชิงเหตุผล ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่าการตอบคำถามตามหลักทฤษฎี
5. ประหยัดเวลา และงบประมาณ เพราะเป็นการระดมพลังสมองของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในคราวเดียว ไม่ต้องเสียเวลาไปสัมภาษณ์ขอความคิดเห็นทีละคน
6. สภาพของการสนทนากลุ่มช่วยเร่งให้เกิดข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วนเพราะเกิดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เปิดเผยมผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวาง (โยธิน แสงวดี, 2541, หน้า 147-148)

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยไม่ชัดเจน การสนทนากลุ่มจะสับสนและได้คำตอบไม่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา
2. การสร้างแนวคำถามต้องไม่วกวน ควรมีการทดลองก่อนใช้จริง มิฉะนั้นจะทำให้คำถามไม่ต่อเนื่อง
3. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไม่ควรเลือกคนที่ไม่ถูกกันอยู่ก่อนมาเข้ากลุ่มเพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดเห็นจนยากจะหาข้อสรุปได้
4. พิธีกรต้องมีประสบการณ์หรือได้รับการฝึกฝนมาพอสมควรในการควบคุมการสนทนากลุ่ม ไม่ให้มีการพูดนอกประเด็นหรือผูกขาดการพูดโดยคนเพียงไม่กี่คน

5. การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้น มิใช่ทำการศึกษาได้ทุกเรื่อง นักวิจัยจึงต้องพิจารณาเห็นว่าเรื่องใดควรใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้แล้วจะได้คำตอบที่คุ้มค่ากับการจัดสนทนากลุ่ม

6. เรื่องที่นำมาเป็นหัวข้อสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงเพศของพิธีกรด้วย เพราะบางเรื่องไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศชาย และบางเรื่องก็ไม่เหมาะสมกับพิธีกรเพศหญิง

7. เทปบันทึกข้อมูลต้องมีความพร้อมสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องตลอดการสนทนากลุ่ม หากเกิดความบกพร่องไม่สามารถบันทึกข้อมูลระหว่างการสนทนากลุ่มได้จะทำให้เสียข้อมูลไปเลย หากจะจัดสนทนากลุ่มใหม่อีกครั้งผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มก็อาจเกิดความไม่พอใจไม่ให้ความร่วมมือ (โยธิน แสงดี, 2541, หน้า 148-149)

สรุปในการสนทนากลุ่มผู้วิจัยต้องเตรียมการในการจัดการสนทนากลุ่มโดยละเอียด สิ่งจำเป็นและสำคัญคือ ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มจะต้องศึกษารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัยเป็นอย่างดี อีกทั้งการดำเนินการในขณะสนทนากลุ่ม สิ่งสำคัญต้องควบคุมเวลา ควบคุมเนื้อหา และควบคุมบรรยากาศในการจัดสนทนากลุ่ม สิ่งต่าง ๆ ผู้วิจัยต้องเตรียมการจะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่น เพื่อจะได้เอื้อประโยชน์และทำให้การสนทนากลุ่มดำเนินสำเร็จได้ด้วยดี พร้อมทั้งได้ข้อมูลตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ เทคนิคการสนทนากลุ่มถือเป็นสำคัญ ผู้วิจัยต้องมีทักษะหรือได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิรrani วสุภัทร(2551) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) ตัวแบบความสัมพันธเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

อัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมินตามมาตรฐานการประเมินบุคคล อธิบายได้ว่ามาตรฐานด้านความถูกต้อง มีความถูกต้องเกี่ยวกับการเป็นระบบชัดเจน มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นวิธีการประเมินที่ให้ความยุติธรรมต่อผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานด้านประโยชน์ สามารถวัดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ตามความ

เป็นจริง และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเป็นวิธีการประเมินที่มีความคุ้มค่า ผลจากการศึกษาดังกล่าวได้เสนอแนะเชิงนโยบายว่า ควรมีนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นแผนการติดตามการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการบริหารการวิจัยและบริการ ด้านการบริหารการสอน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วยการเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร และการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีรูปแบบ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการเสนอแนวทางการนำแบบของ การพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร และ 5) การประเมินผลการดำเนินการและ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

วันชัย บุญทอง (2548) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและการบริการที่ดี ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายและการวางแผนการศึกษาและ หลักสูตรและกระบวนการบริหารการศึกษา ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ราชสาระความรู้ จำแนกตามประสบการณ์วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

เดือนใจ คลประสิทธิ์ (2553) การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละองค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้้นำสู่การพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตามความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยนโยบายกับหน่วยปฏิบัติรูปแบบ วิธีการพัฒนาของวิทยากรยังล้าสมัย บุคลากรในหน่วยพัฒนายังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ งบประมาณที่รัฐจัดสรรมีจำกัดและยังไม่ถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรรูปแบบ วิธีการพัฒนา ขาดการประเมินความต้องการจำเป็น ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขาดขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา ขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขาดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนา เทคนิค วิธีการยังไม่กระตุ้นและไม่ดึงดูดการพัฒนา ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ บุคลากร งบประมาณ องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินก่อนดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล องค์ประกอบด้านผลผลิต ได้แก่ การรายงานผลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง

กัญญาณัฐ จันทระเสน, วิษณุ มีมั่งขรรคม และอรอนงค์ กอวงษ์ (2552) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพเหนือ พบว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพเหนือ มี 3 ด้าน คือ สมรรถนะเฉพาะตัว สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะเฉพาะองค์การ สมรรถนะทั้ง 3 ด้านมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า สมรรถนะผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ยุพิน สุขมา (2550) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารมี 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) หลักและกระบวนการบริหาร 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ 5) บริหารงานบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การบริหารประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน และ 10) คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และค่าเฉลี่ยสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน

วิจิต เทพประสิทธิ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง ตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน พบว่า ระบบพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยระบบปรับเหมาะการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง ตามวิธีการคอนสตรัคติวิสต์ สำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของระบบพัฒนาสมรรถนะ ใช้หลักแนวคิดการประเมินสมรรถนะ หลักการเรียนรู้ตามแนวคอนสตรัคติวิสต์ หลักการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง และระบบการเรียนรู้แบบปรับเหมาะการเรียนรู้ 2) วัตถุประสงค์ของระบบ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมการทำงาน และผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วยขั้นตอนการวัดและประเมินสมรรถนะและขั้นการเรียนการสอน 3 ขั้นตอน และ 4) การวัดและประเมินผล คือ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ใช้แบบทดสอบปรนัย 4 ตัวเลือก การวัดพฤติกรรม โดยแบบสังเกตพฤติกรรม และการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยแบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน

นภาพุฒ บัญเชิดชู (2553) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พบว่า รูปแบบบูรณาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual

Model) และมีลักษณะเป็นรูปแบบ บูรณาการพัฒนา (Integrated Development Model) การนำรูปแบบไปใช้ต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น และสภาพบริบทของหน่วยงาน

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีฟกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีฟ กรุงเทพมหานคร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีฟกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน ด้านจิตมุ่งบริการ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีฟกรุงเทพมหานคร 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านจิตมุ่งบริการ โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามเพศและอายุ และประเภทของครูผู้สอน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้ สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีฟกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีฟ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝักอาชีฟ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

เขาวนีย์ นาโคงค์ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสารแล้วสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ การปรับปรุงตัวบ่งชี้โดยผู้เชี่ยวชาญ และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 97 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ 97 ตัวบ่งชี้ มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.30 - 0.75 ประกอบด้วย องค์ประกอบการพัฒนาผู้เรียน ความรู้ความสามารถการจัดการเรียนรู้ จรรยาบรรณ การออกแบบการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน การบริการที่ดี การพัฒนาการศึกษาพิเศษ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาการสอน องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 10 องค์ประกอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน โดยสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษจะสูงกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วมทุกองค์ประกอบ

จิตติวรรณ ลินธุ์นอก (2552) ได้ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย พบว่า ทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอน ในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

บุรพาหิศ พลอยสุวรรณ (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และได้ผลกระบวนการพัฒนาการบริหาร ซึ่งสรุปแบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการศึกษาวិเคราะห์ความต้องการที่จำเป็น เป็นการศึกษาความต้องการที่จำเป็นขององค์การพัฒนากุศลที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นที่มีการพัฒนา 2) ขั้นการวางแผนและการออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการพัฒนาและการกำหนดและพัฒนาสื่อ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนา รวมทั้งการติดตามผล อันมีแนวทางประเมินหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

ชลธิ หาญเบญจพงศ์ (2541) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนากำลังคนระหว่างประจำการ ผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของแต่ละหน่วยงานเน้นไปตามสภาพแวดล้อมตามความต้องการขององค์การ แต่สิ่งที่องค์การต้องมียุทธวิธีที่คล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์และตระหนักว่าคนเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะทำให้องค์การก้าวต่อไปข้างหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในลักษณะมืออาชีพ มีการกำหนดปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงความหมายที่พึงประสงค์เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือภารกิจหลัก มีหน่วยงานหรือทีมงานที่รับผิดชอบการพัฒนาคนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่การพัฒนาคนที่จะต้องก่อให้เกิดผลกระทบในแง่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ สร้างโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกคนในองค์การ

ที่จะพัฒนาองค์การไปข้างหน้า การประเมินผลเน้นลักษณะของการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน โดยตรง และมีการสร้างขวัญและแรงจูงใจ โดยยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล

อนันต์ พันนึก (2554) ศึกษาการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เจื่อนใจ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2) โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ เห็นได้จากหลังการพัฒนาตามโปรแกรมผู้บริหารมีความรู้ และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

เบลนเชโล, โบ โลสกี และเดอซ์ (Blancero, Boroski & Drye, 1996) ได้ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม มาตรฐานและคุณภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 2 มุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ ความคิดริเริ่ม ความมั่นใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน และกลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร การฟังและการตีความ การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมแรงร่วมใจ 2) สมรรถนะเสริม เป็นสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ความตระหนักในความต้องการของลูกค้า ความคิดสร้างสรรค์ การตั้งคำถามและตีความและความรู้สึกส่วนบุคคล 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การริเริ่มและคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั้ง 6 สมรรถนะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน

มาร์มอน (Marmon, 2002) ได้ศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาเป็นตามที่กำหนด 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

เพียนาวด์ (Perrenoud, 2007) ได้ศึกษาทำการสำรวจเพื่อระบุสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐโอคาโฮ ประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐโอคาโฮ 43 คน เครื่องมือการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าสมรรถนะของเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตมีอิทธิพลต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่เกือบทั้งหมดเห็นด้วยกับรูปแบบความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน ผลการทดสอบด้วยค่าไค-สแควร์ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชนบทขนาดเล็ก เชื่อว่าการใช้เทคโนโลยีของตนเองน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารและครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กเหล่านี้ มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูในเขตของตน มากกว่าผู้อำนวยการของเขตการศึกษาขนาดใหญ่

แฮมลิน (Hamlin, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด 4) ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 5) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 6) ปรึกษาหารือกับคณะทำงานในการตัดสินใจ 7) ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 8) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา 9) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ และ 10) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

พาวเวอร์ (Power, 1993) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในรัฐเท็กซัส เกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของพวกเขา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 400 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยสรุปว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของพวกเขา ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยที่แล้มาแล้วเกี่ยวกับความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนปลาย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะโดยทั่วไปมีความสำคัญกว่า สมรรถนะพิเศษเฉพาะทาง สำหรับความสำเร็จของการบริหารการศึกษา

สก๊อต (Scott, 2005) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโดยสำรวจ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน 35 คน และครู 117 คน ผลการวิจัย สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าสมรรถนะการเป็นผู้นำทุกคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการ เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปกับผู้บริหารเกี่ยวกับสมรรถนะที่ จำเป็นต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูประถมศึกษาและครู มัธยมศึกษาที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง

เฮนส์ (Haynes, 1991) ศึกษาสำรวจความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาในรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหาร เครื่องมือรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามซึ่งขอให้ทั้งสองกลุ่มเลือกสมรรถนะ 6 ประการจาก สองด้านคือ ด้านบริหารและด้านวิทยวิธี และให้เรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะต่าง ๆ จากที่มี ความสำคัญอันดับหนึ่งจนถึงอันดับหก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาน่าจะ ถือเป็นศาสตร์ประยุกต์มากกว่าเป็นศาสตร์บริสุทธิ์ ผู้บริหารสนใจเกี่ยวกับทักษะด้านคุณภาพมากกว่า นักวิชาการ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในการตัดสินใจนั้นควรใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณนักวิชาการ ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญสูงสุด 3 ประการ แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากที่สุด

สมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The American Management Association: AM) ได้ศึกษาพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร มีดังนี้ 1) การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ 2) การทำงานเชิงรุก 3) การให้ความสำคัญ กับผลกระทบ 4) วินิจฉัยโดยใช้หลักการ 5) ทำงานโดยยึดหลักการ 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง การจัดการกระบวนการทำงานกลุ่ม 8) ใช้พลังงานทางสังคม 9) การรับรู้วัตถุประสงค์ และโปรแกรม แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ของผู้บริหาร ได้แก่ 1) การคิดเชิงเหตุผล 2) การประเมินตนเองอย่าง ถูกต้อง 3) การมองโลกทางบวก 4) การตอบสนอง 5) ใช้พลังความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 6) การปรับตัว และ 7) ความอดทนความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

ไวเดอร์ (Wieder, 1997) ศึกษากระบวนการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารใน วิทยาลัยชุมชนในลอสแอนเจลิส โดยแบ่งระยะการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะแรกเป็นการทบทวน

การวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่จำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการออกแบบระบบการประเมินผลใหม่ 2) ระยะที่สอง นำระบบการประเมินผลแบบใหม่ไปดำเนินการในวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง โดยผู้ที่มีส่วนร่วม ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี 3) ระยะที่สาม เป็นการประเมินผลการนำไปใช้ รูปแบบการประเมินผล ใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมเป็นฐาน สรุปโครงสร้างรูปแบบ ได้แก่ 1) ทบทวนลักษณะงานที่ผู้ถูกประเมินรับผิดชอบ 2) กำหนดคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ 3) สร้างการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 4) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 5) มีการอภิปรายและการประเมินผลร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

นาร์ดัคซี (Narducci, 1997) ศึกษาการเตรียมผู้บริหารทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21: กระบวนทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาจาก 4 มหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า การเตรียมผู้บริหารเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการวางแผนที่ดี รวมทั้งการสร้างพันธมิตรในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการสร้างระบบวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือของอาจารย์ การส่งเสริมการสร้างสรรค์สถาบันการศึกษาในแนวใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาด้านพุทธิปัญญา

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1997) ได้ศึกษาโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการสังเคราะห์จากงานวิจัยที่ได้โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดให้กับผู้บริหาร 7 โปรแกรม วิทยาลัยชุมชน เช่น ของสถาบันการพัฒนาผู้นำแห่งชาติ โปรแกรมการพัฒนาผู้นำทางวิชาการของเคนดัลล์ และของซอลท์เลค ผลการสังเคราะห์ พบว่า มีการกำหนดเป้าหมายและกรอบการดำเนินงานที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเชิงวิชาชีพ ซึ่งการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเดียวอาจไม่สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้ และควรใช้พี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ และการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ

ดูแรนด์ และจูลิโอ (Durand & Julio, 1998) ได้ศึกษาการบริหารงานของหัวหน้างานวิชาการที่มีต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยนาวารา ในประเทศสเปน โดยศึกษาโครงสร้างและลักษณะการบริหาร ตำแหน่งงานในมหาวิทยาลัย จากการวิเคราะห์พบประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นเอกภาพของหน่วยงาน ความเข้าใจในพันธกิจ การพัฒนาความเป็นเอกภาพในการทำงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะต้องสร้างความไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์งานและสาเหตุที่เกี่ยวข้องในการทำงาน พบว่า มีความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทสูง มีปัญหาเกี่ยวกับผลผลิตทางวิชาการ ขาดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหาร บุคลากรในหน่วยงาน มีอคติต่อการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยเสนอแนะให้สร้างทัศนคติที่ถูกต้องต่อตำแหน่ง

หัวหน้างาน มีการศึกษางานในบริบทที่เป็นจริง มีการปรับปรุงสถานภาพในการทำงานกับค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การให้ลา เพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งลักษณะงาน เช่น ความเป็นอิสระ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ความสำคัญ และการจัดสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่จะส่งผลทางบวกต่อทำงานและมีการติดต่อที่ใกล้ชิดกับอาจารย์ นักศึกษา และพนักงาน ตลอดจนกำหนดบทบาทหัวหน้างานที่จะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพ และความสามัคคีในองค์กร

จอห์นสัน (Johnson, 1998) ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหาร โครงการศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริงในด้าน สมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน การบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้นิเทศ ตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญทั้งต่อผู้บริหารและผู้ประเมิน การใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงาน หรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพ พฤติกรรมภาวะผู้นำ และการบริหารงาน

ทิจิ และเดวานนา (Tichy & Devanna, 1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า 5) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้ที่มีทัศนภาพ

กูเนอท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของ

ผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของการบริหารการศึกษา เป็นงานวิจัยมุ่งที่จะดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การทางการศึกษาสำหรับการศึกษางานในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารของวิจัยในประเทศสังเกต พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามี จำนวนสมรรถนะ ประเภทสมรรถนะ และรายละเอียดสมรรถนะ มีความหลากหลาย มีความเหมือนกัน เช่น สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลากร และด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ทั้งนี้สมรรถนะที่พบจะสอดคล้องกับงานในองค์การเช่นกัน ส่วนสมรรถนะที่แตกต่างกันนั้นพบว่า หากสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ต่างกันจะมีสมรรถนะแตกต่างกันด้วย

ในงานวิจัยต่างประเทศนั้น โดยทั่วไปผู้วิจัยจะมุ่งศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีกระบวนการวิธีการหาข้อค้นพบ มีระเบียบวิธีดำเนินการทางการวิจัยเชิงปริมาณ การค้นหาสมรรถนะของผู้บริหารจะมุ่งศึกษาข้อมูลเชิงลึกในแต่ละเรื่องมีความซับซ้อนทางระเบียบวิธีวิจัยมาก สำหรับข้อค้นพบนั้น ข้อมูลไม่แตกต่างกับงานวิจัยในประเทศ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีเหมือนกัน อาจเป็นเพราะเป็นองค์การทางการศึกษาเช่นก็ว่าได้ ผู้วิจัยจึงได้นำสิ่งต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป