

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เนื้อหา จากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้เรียบเรียงเนื้อหา เกี่ยวกับแนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับสมรรถนะ ความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของ สมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สมรรถนะ

แนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับสมรรถนะ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548 : 1-3) เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะ (Competency) ก็มักจะกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ในปี 1973

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick W. Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin และ Cooledge, 1996) อย่างไรก็ตาม McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence นั้น McClelland แสดงความคิดเห็นต่อด้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะที่เดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือเศรษฐกิจนั้น เป็นประเด็นสำคัญในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงานจึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย

วิธีการวิจัยของ McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มิมีผลงานในระดับปานกลาง แต่วิธีการนี้ใช้เวลานานเกินไปและไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ มีใครที่เกี่ยวข้องกันบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

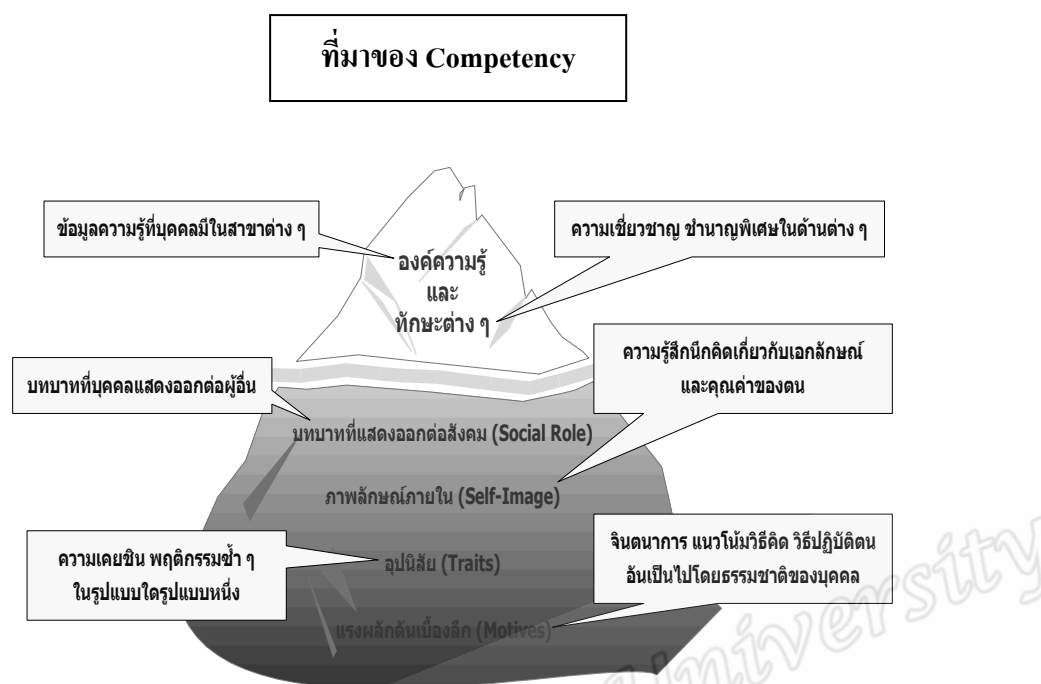
การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือ การเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT))

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบางอย่างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content analysis of verbal expression) แล้วนำข้อมูลที่ออกรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. state department foreign service information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง ได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross – cultural interpersonal sensitivity) คาดหวังทางบวกกับผู้อื่น และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in learning political networks)

ในปี 1991 Barrett และ Depinet ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of testing for competence rather than for intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ๆ ที่ปล้ำล้างข้อเสนองานของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาว์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบได้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงบางอย่างในบทความ Testing for competence rather than for intelligence เขาคงจะอธิบายเชาว์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาว์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพประกอบ 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 3)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และ คุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า "สมรรถนะ" ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Competency มักถูกนิยาม ให้คำจำกัดความและความหมายแตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาแต่ละคน นักวิชาการในประเทศไทย แปลคำว่า Competency ไว้แตกต่างกัน เช่น สมรรถนะ จิตความสามารถ หรือศักยภาพ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : 13) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 54) คำว่า สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษ ว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่าความสามารถ มี

ความสามารถ ความมีสัมฤทธิ์ ในที่นี้ จะใช้คำว่าสมรรถนะ เนื่องจากเป็นคำที่หน่วยงานภาครัฐ และนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5-6) ได้กำหนดคำนิยาม ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ในขณะที่ บริษัท Hay Group ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ชุดของ แบบแผนพฤติกรรมความสามารถ (คุณลักษณะ) ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีใน การปฏิบัติหน้าที่ ให้ ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ใน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนา องค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กร ได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 1128) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล พจนานุกรม American heritage dictionary (อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์, 2550 : 19) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ สภาพหรือคุณภาพหรือความสามารถ

เทือน ทองแก้ว (2546) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 61) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของ บุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549 : 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร การศึกษาจะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้าน ความรู้ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะ Competency มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (Result)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546 : 21) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2547) สมรรถนะเป็นกลุ่มของความรู้(knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงาน ที่แสดงออกมาแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถวัดและสังเกตได้

दनัย เทียนพูลิ (2549) สมรรถนะ คือ ความสามารถซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพหรือมีคุณค่าสูงสุด

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

McClelland (1973) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (1982) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ คือ เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

Spencer (1993) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง บุคลิกที่สำคัญในความแตกต่างของบุคคล ซึ่งเป็นเหตุหลักที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยม

Parry (1997 อ้างถึงใน สุภัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548 : 5) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klomp (1980 : 12) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะที่อยู่ข้างใต้หรือเป็นรากฐานที่ทำให้บุคคลผลิตงานหรือทำงานที่มีคุณภาพ

หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่าในทุก ๆ ความหมายมีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

(1) สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือ เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้

(2) ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลายต้องสามารถแยกให้ถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล (Attributes) ซึ่งจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ความสำคัญของสมรรถนะและประโยชน์ของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) กล่าวว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. เป็นประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ

Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 28) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยสามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) จะเป็นการวางแผนทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสม จะต้องมีความรู้ Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation of wage and salary administration competency) สามารถนำมาใช้กำหนดค่างาน เช่น วิธีการ Point method

โดยการวิจัยและให้คะแนนว่า แต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต่อผู้ใช้ ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดของตำแหน่งไว้ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานก็ให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุแต่งตั้งควรคำนึงถึง Competency ของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) ก็ควรมีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้ทราบการบริหารงานของแต่ละคนเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ได้ง่ายและเหมาะกับบุคลากร

ในการนี้อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2546 : 28) ได้กล่าวว่ามี การนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน เช่น

1. Competency – based training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมวางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม

2. Competency – based career path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถ

3. Competency – based executive succession หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือทดแทนระดับบริหารในอนาคต

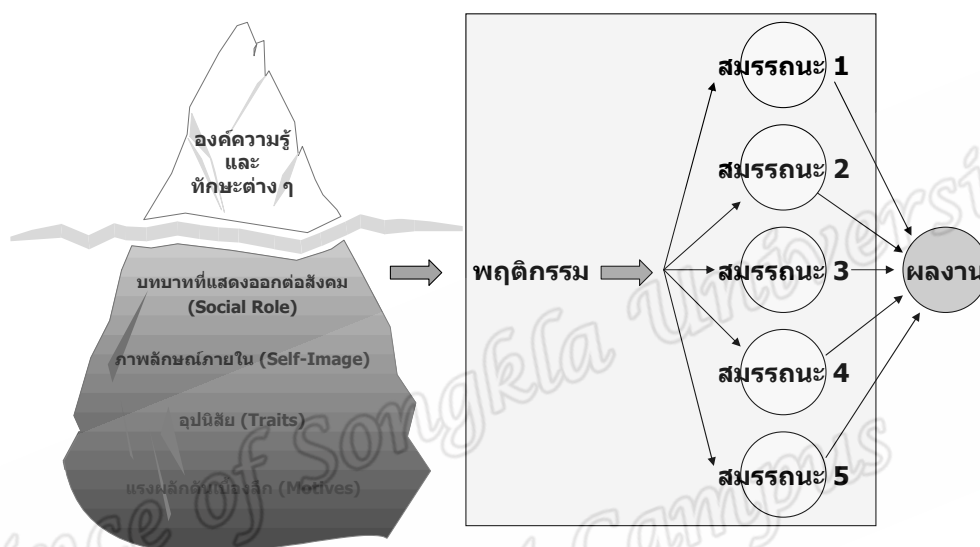
4. Competency in performance management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

5. Competency based pay หมายถึง ความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

จากความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะที่กล่าวข้างต้นนั้นสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะ และผลงาน ดังรูป

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะและผลงาน

คุณลักษณะของบุคคล



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะและผลงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง McClelland (1973 อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 59) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความ

เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมา ให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือ ใจกว้างใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 5) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (how)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ Competency นั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management skills) หรือทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) ซึ่งหมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ในขณะที่ Spencer และ Spencer (1993) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic or attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ประการดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำ พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-image) เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการเพื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำที่มั่งคั่ง ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านไอชิววะะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุป องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

ประเภทของสมรรถนะ

McClelland (1973 อ้างถึงในสำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548 : 2-3) แบ่งประเภทของสมรรถนะ 2 ประเภท ดังนี้ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548 : 2-3)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) ได้แก่ ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

Bryant และ Poustie (2001 อ้างถึงใน พรพิศ อินทะสุระ, 2551 : 19) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่าสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะ

Spencer และคณะ (1993) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ ออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้ทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการ พัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะ หลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะ จะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความ รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 10) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

ในขณะเดียวกันสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหาร ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลัก คือ

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness-OA) ความ

เข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและ
ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่
ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทาง
การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีผล
ต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) ความขวนขวายสนใจ
ใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ
ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้
ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การแสดงออกถึงการ
ยอมรับ ความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ
อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้
สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วน
หนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้า
ทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral & integrity-ING) การครองตนและประพฤติปฏิบัติ
ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของ
ตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่ง
อาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของกรุงเทพมหานคร
บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation-ACH) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน
ราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
ของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการ
สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ความสามารถในการสร้างและรักษา
ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการ
ทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ (Service mind –SERV) ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหาร

ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตามที่นักวิชาการได้จัดประเภทของสมรรถนะไว้หลายประเภทนั้น ในหน่วยงานทางการศึกษา มีการนำแนวคิดการพัฒนาบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะไปใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548 : 34) ได้กล่าวถึงภารกิจของข้าราชการพลเรือนและพบว่ากลุ่มงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกับภารกิจหลักของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

2. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล

3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจและระบบราชการ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

4. กลุ่มงานบริหาร ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำมาปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเองการให้อำนาจแก่ผู้อื่น

5. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

6. กลุ่มงานบังคับบัญชา ซึ่งมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การคิดวิเคราะห์ แต่เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นองค์กรหลักด้านนโยบาย แผนและการวิจัยทางการศึกษา ดังนั้นบุคลากรทุกระดับของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ควรมีสมรรถนะเพิ่มเติมจากสมรรถนะที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนกำหนด เพื่อให้ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้ดังนี้

1. การคิดเป็นระบบและเชื่อมโยงเชิงบูรณาการทางการศึกษาเพื่อการบริหารประเทศ
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์/ความคิดใหม่ ๆ ด้านนโยบายการศึกษา
3. การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายการศึกษาในระดับมหภาค
4. การวางแผนการศึกษาและการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5. การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้โดยใช้การวิจัยและการประเมินเป็นฐาน
 6. การวิจัยพัฒนานวัตกรรม (นำร่อง/ยกย่อง/ต้นแบบ) และการสังเคราะห์เป็นรูปแบบและนโยบายการศึกษาใหม่
 7. การประสานงาน การสร้างการมีส่วนร่วม และพัฒนาเครือข่ายหน่วยงาน การศึกษากับองค์กรภายนอกต่างๆ
 8. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการทางการศึกษา
 9. การพัฒนาและปรับใช้กฎหมายการศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา
- ดังนั้น ข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3-5 ด้าน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการกำหนด สมรรถนะของผู้บริหาร ดังนี้

ด้านที่ 1 การประเมินวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ด้านที่ 2 การประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและการจูงใจ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์

ด้านที่ 3 การประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สมรรถนะทางการบริหาร

ในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ การคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาได้กำหนดรายการสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะ

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมาย

สถาบันการพัฒนาระบบราชการ (2546 : 3) ให้ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติขององค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยมีสูตรดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชน ผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิตตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

สุพรรณิ ไพรัชเวท (2543 : 50) ให้ความหมายการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลผลิต และผลลัพธ์ของการทำงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์คือมุ่งที่จะให้เกิดผลในการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น

ส่วนสำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์, 2551 : 57) ได้ให้คำจำกัดความ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนสำหรับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้คำจำกัดความ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังที่ จีระ งามศิลป์ (2551 : 59) ได้สรุปว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทาง การดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯ ของหน่วยงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับวาระแห่งชาติด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบางเมืองและสังคมที่ดี และได้รับประกาศเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสุข ความปลอดภัยแก่ประชาชน และทำให้การเมืองเศรษฐกิจ สังคมมีเสถียรภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศต่อไป โดยกำหนดแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็น 5 แผน

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (3 E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์และฮ่องกง

องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก และองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย ส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 7) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และทำให้แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันที

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่

1. Plan มีวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คืออะไร)
2. Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่
3. Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่
4. Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์กรใช้ชีวิตทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุชีวิตทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จิสระ งอกศิลป์ (2551: 61) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุชีวิตทัศน์ ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) ซึ่งทำงานบนอินเทอร์เน็ตทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ และพิมพ์รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่ชีวิตทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนำวิธีการนี้ไปช่วยให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริง โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพิ่มความโปร่งใสให้กับการปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณ ได้ตรงกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการทางเลือกใดมีประสิทธิผลหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการเพียงไร

ลักษณะองค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ (จิระ งามศิลป์, 2551 : 62)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเท่านั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร คิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร
5. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม
6. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงานสถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน
7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ

เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจ แนวความคิด วิธีการและประโยชน์ของการบริหารแบบนี้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร เจ้าหน้าที่ทุกระดับสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขอื่นที่สำคัญ ดังนี้ (จิระ งามศิลป์, 2551 : 63)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน ผู้บริหารระดับ สูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อแก้ปัญหาได้ถูกจุดมากขึ้น

2. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์กรได้โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการ และการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 18) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กรมีปัจจัย หลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546 : 19) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ซึ่งใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability)
2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency)
3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and unambiguous)
4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact)
5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable)
6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time)
7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable)
8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient)
9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the critical success factor)
10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable)

สรุป สมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี

ความหมาย

เอนก สุวรรณบัณฑิต (2548 : 18) ให้ความหมายของ การบริการ หมายถึง กิจกรรมหนึ่งหรือ ชุดของกิจกรรมหลายอย่าง ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจการบริการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ในขณะเดียวกัน ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549:18) ให้ความหมายของ การบริการ หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (intangible goods) ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้ซึ่งสอดคล้องตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 607) ให้ความหมายของบริการ หมายถึง ก. ปฏิบัติรับใช้ ให้ความสะดวกต่าง ๆ เช่น ร้านนี้บริการลูกค้าดี น.การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่าง ๆ เช่น ให้บริการ ใช้บริการ

ส่วนสำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์, 2551 : 64) ได้ให้คำจำกัดความการบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการบริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้คำจำกัดความ การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

การบริการประชาชนถือว่าเป็นภารกิจสำคัญที่สุดของราชการ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติแนวทางการบริการประชาชนไว้ถึง 19 มาตรา ตั้งแต่มาตรา 71 – 69 ส่วน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดงานบริการประชาชนไว้ในหลายมาตรา เช่น มาตรา 94 การให้ความสะดวกความเป็นธรรม ให้การสงเคราะห์ประชาชน ไม่ดูหมิ่น กดขี่ เหยียดหยาม การประสานงานระหว่างงานฝ่าย กลุ่มงาน หน่วยงานนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะทำให้ งานไม่สับสน ซ้ำซ้อน มีความชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายของงานได้เป็นอย่างดี หากมีการประสานงานที่ดี มีคุณภาพซึ่งการประสานงานก็จะมีเทคนิควิธีขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำหน้าที่ในการประสานงานด้วยเช่นกันที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว

ความสำคัญของการบริการ

Millet (1954 : 111 อ้างถึงใน อุษณีย์ พงษ์สัมฤทธิ์, 2548 : 14) ซึ่งให้เห็นความสำคัญของการบริการ คือการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน
2. การให้บริการ (Timely service) หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน
3. การให้บริการอย่างพอเพียง (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่ต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right geographical location) ความเสมอภาค หรือการตรงเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการไม่สร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ
4. การบริการอย่างต่อเนื่อง (Continuos service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่

ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่มีการเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

คุณลักษณะของผู้บริการ

สมิต สัจฉกร (2548) ได้ให้รายละเอียดคุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานบริการได้ดี มีดังต่อไปนี้ 1). มีจิตใจรักงานบริการ 2). มีความรู้ในงานที่จะบริการ 3). มีความรู้ในตัวสินค้าหรือบริการ 4). มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 5). มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 6). มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ 7). มีทัศนคติต่องานบริการดี 8). มีจิตใจมั่นคงไม่ 9). มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10). มีความช่างสังเกต 11). มีวิจารณ์ญาติมิตรรอบรอบ 12). มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา ดังที่ เอนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อุดลพัฒน์กิจ (2548, 25 : 26) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริการ การบริการมีคุณลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้าทั่วไป โดยการบริการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust)
2. สิ่งที่ยึดจับไม่ได้ (Intangibility)
3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability)
4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity)
5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perish ability)
6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership)

ที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่บริการที่ดีซึ่งงานบริการนั้นจะแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ ตามที่ สมิต สัจฉกร (2548 : 56) ได้กล่าวว่าการบริการมีลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้

1. ได้รับความพอใจหรือไม่พอใจ ก็จะเกิดความรู้สึกในทันที งานบริการเป็นงานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ดังนั้นเมื่อผู้รับบริการได้รับการสนองตอบตรงตามความต้องการก็จะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าไม่ได้รับความพอใจก็จะเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีต่อผู้ให้บริการและองค์กรที่ให้บริการในทันทีเช่นกัน

2. ผลของการบริการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรผลได้รวดเร็ว งานบริการเริ่มต้นและดำเนินการได้ในทุกขณะ ทั้งในตอนต้น ท่ามกลาง และในตอนท้าย เพราะไม่มีข้อจำกัดว่า จะต้องให้บริการเฉพาะในเวลาหนึ่งเวลาใด

3. ผลของบริการเชื่อมโยงไปถึงคนและองค์กร งานบริการสร้างความรู้ในทันทีที่ได้รับบริการจึงสามารถแปรเปลี่ยนเป็นผลจากการให้บริการได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี อาจจะแปรผลจากการให้บริการได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี

4. ผิดพลาดแล้วชดเชยด้วยสิ่งอื่นก็เพียงแค่บรรเทาความไม่พอใจ การบริการที่ผิดพลาดบกพร่องไม่สามารถจะเปลี่ยนความรู้สึกของผู้รับบริการให้กลับมาดีได้ นอกจากเป็นการลดความพอใจที่เกิดขึ้นได้น้อยลง

5. สร้างทัศนคติต่อบุคคล องค์กรและองค์กรได้อย่างมาก การบริการสามารถจะสร้างความรู้สึกรับชอบหรือไม่ชอบ ที่มีต่อผู้ให้บริการหรือองค์กรอย่างมากมายไม่มีขีดจำกัดขึ้นอยู่กับลักษณะของการให้บริการที่มีมากน้อยเพียงใดสำคัญมากน้อยเท่าใด

6. สร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรและองค์กรเป็นเวลานาน การบริการทั้งที่ดีและไม่ดีจะติดอยู่ในความทรงจำของผู้รับบริการอยู่ตลอดไป แม้เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขบริการให้ดีขึ้นมากแล้ว แต่ภาพเก่าที่ไม่ดียังคงหลงเหลืออยู่กว่าที่จะล้างภาพลักษณ์ที่อัปยศได้ต้องใช้เวลาเป็นสิบ ๆ ปี

7. หากเกิดการบกพร่องจะเห็นได้ชัด บริการเป็นสิ่งที่ไวต่อการรับรู้ เมื่อมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่สมบูรณ์หรือขาดตกบกพร่องก็จะปรากฏให้เห็นได้ในทันทีทันใด จึงต้องระมัดระวังในเรื่องบริการให้มาก

8. ต้องการคนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบริการที่ดี บริการจะดีหรือไม่ดีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ถ้าได้คนดีมีจิตสำนึกในการให้บริการดี มีทัศนคติต่อการให้บริการดี และได้รับการปลูกฝังนิสัยในการให้บริการและฝึกฝนตนเองมาดี ก็จะทำให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ ในทางกลับกันถ้าได้คนไม่ดีมาเป็นผู้ทำงานให้บริการก็จะเท่ากับผิดพลาดตั้งแต่ต้นแล้วจะหวังให้เกิดบริการที่ดีคงเป็นไปได้ยาก

9. คนเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างและทำลายงานบริการ บริการที่ผิดพลาดบกพร่อง นำความเสียหายมาสู่องค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากคน องค์กรหลายแห่งเคยได้รับชื่อเสียงยกย่องว่าให้บริการดี แต่พอเปลี่ยนทีมงานที่ให้บริการก็มีเสียงสะท้อนว่าให้บริการด้วยคุณภาพหรือให้บริการไม่ดีดังเดิม และอาจถึงขั้นทำให้เสียผู้รับบริการเดิมไปก็ได้

หลักพื้นฐานของความสำเร็จในการให้บริการ

1. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ในการรับบริการและความพึงพอใจในการทำงานบริการ ซึ่งหากความพึงพอใจทั้งสองด้านบรรจบกัน การให้บริการที่เกิดขึ้นนั้นก็จะมีคุณภาพมากที่สุด แต่การมีความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้นเกิดจากการได้รับการบริการที่ตรงกับความต้องการและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

2. ความคาดหวัง (Expectation) เป็นไปในสองแนวทาง เช่นกัน ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างก็มีความคาดหวังต่องานบริการ ซึ่งหากองค์การธุรกิจบริการสามารถทราบและจัดสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการบริการขึ้น
 3. ความพร้อม (Readiness) เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องมีการจัดเตรียมให้เกิดทั้งในด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ ระบบสื่อสารและเทคโนโลยีต่างเพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพเต็มรูปแบบได้
 4. ความมีคุณค่า (Values) เป็นคุณค่าที่ผู้รับบริการประเมินได้จากการได้รับการบริการที่มีคุณภาพเมื่อเทียบกับค่าบริการที่เกิดขึ้น
 5. ความสนใจ (Interest) เป็นความสนใจ กระตือรือร้นของผู้ให้บริการที่จะดำเนินการให้บริการอย่างเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการ และ พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาคกัน
 6. ความมีไมตรีจิต (Courtesy) เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมให้บริการอย่างจริงจัง มีอัธยาศัยและเป็นมิตร โดยไม่เป็นผู้รับบริการเป็นงานที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้งานบริการมีคุณค่า
 7. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) กระบวนการในการให้บริการจะต้องมีระบบที่ทำให้การบริการเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนและทำงานประสานกันเพื่อให้เกิดการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพ
- สรุป สมรรถนะการบริการที่ดี หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง

ความหมาย

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551:17) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ส่วนสำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2551 : 64) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาตนเองหรือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิง

วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สำหรับสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542 : 20) ได้กล่าวว่าคุณค่าที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนเองได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดยึดติด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ในขณะที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541:109) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง Abraham Maslow ดังนี้คือทฤษฎีแรงจูงใจเป็นการแบ่งตามลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) กล่าวคือ มนุษย์มีคุณค่า มีความดิ้นรน มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลมีอิสระภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ตามที่ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 95-97) ได้กล่าวว่า ในการเตรียมพร้อมเพื่อเป็นผู้นำที่ดี จักต้องมีความคาดหวัง มีความมุ่งมั่นปรารถนา ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ การกระทำ ตลอดจนการ

ประพจน์ส่วนตัว อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ดังนั้นการเตรียมตัวที่ดีย่อมจะช่วยให้การทำงานบังเกิดผลสัมฤทธิ์ผลในทุก ๆ ด้าน สำหรับการพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ หมายถึง การแสดงออกที่เป็นส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ การรู้จักวางตัวให้เหมาะสม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การมีความสุภาพอ่อนโยน การปรับตัวเข้ากับบุคคลโดยทั่วไป ฝึกตนเองให้มีใจกว้างขวาง

2. การพัฒนาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน หมายถึง รู้จักวางตัวปฏิบัติหน้าที่ด้วยความฉลาดรอบรู้และมีไหวพริบ มีความอดทน มีระเบียบวินัย ละเว้นการประพจน์ชั่ว ทำตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. พัฒนาจิตสำนึกต่อการเป็นผู้นำ หมายถึง การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอาใจเขามาใส่ใจเรา เคารพสิทธิหน้าที่ผู้อื่น เสียสละทุ่มเทเวลาให้กับงาน

4. การพัฒนาการทำงาน เป็นการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีความคิดก้าวหน้า เป็นผู้มีความรอบคอบ ปรับปรุงส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542 : 20-31) นำเสนอเทคนิคการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. การควบคุมตน (Self-control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนเองหนึ่ง เป็นการควบคุมภายใน สำหรับการควบคุมตนมีผู้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ โดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองพิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง หรือ การควบคุมตน คือ กระบวนการที่บุคคล ใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือ หลายวิธีรวมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. การทำสัญญากับตน (Self-contract) เป็นเครื่องมือที่มีพลังต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จการทำสัญญากับตนเป็นข้อตกลงที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ทำกับตนเอง

3. การกำกับตน (Self-regulation) เป็นเทคนิคการพัฒนาตนเองอีกวิธีหนึ่ง เป็นการกำกับพฤติกรรมของตน การกำกับตนประกอบด้วย มาตรฐานของพฤติกรรม ความรู้สึกต่อพฤติกรรม และการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรม 2 อย่าง และเมื่อใดมีความรู้สึกว่าการกระทำนั้นไม่เหมาะสม การปรับพฤติกรรมโดยวิธีการกำกับตนหรือวิธีอื่นก็จะเกิดขึ้น

4. การปรับตน (Self-modification) การปรับตนจะสามารถทำได้สำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ การรู้จักตน (Self-knowledge) การวางแผน (planing) การรวบรวมสารสนเทศ (information gathering) และการปรับเปลี่ยนแผนโดยอาศัยสารสนเทศใหม่ และในการ

พัฒนาตนเองนั้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนตามที่ อัญญา ศรีสมพร (ออนไลน์) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาตนเองเริ่มจาก

1. ตำรวจตนเอง เนื่องจากคนเราจะต้องต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของชีวิตและครอบครัว รวมทั้งการอยู่ร่วมกัน ในสังคมจนตลอดชีวิต ทางพุทธศาสนาที่กล่าวไว้ว่า “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” การที่คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จ ในชีวิตเนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่ทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติไม่ตัวอย่างไรบ้าง ก็เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตสมหวังต่อไป การสำรวจตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้บุคคลใกล้ชิดและหวังดีช่วยสำรวจหรือสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมาตาม

2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม สำหรับคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้ เป็นการนำเอาคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลก มาเป็นแบบอย่าง เพราะบุคคลสำคัญเหล่านี้เป็นผู้ทำงานได้สำเร็จและสร้างความคิดต่าง ๆ เหลือไว้ให้เห็นคุณสมบัติ ของบุคคลส่วนใหญ่ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและสามารถปลูกสร้างขึ้นในตัวบุคคล การปลูกฝังคุณสมบัติที่ดี และมีคุณค่านี้นับว่ามีความสำคัญ เพราะบุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตจะต้องมีคุณสมบัติที่ดี เหมือนกับโองน้ำ จะเก็บน้ำไว้ได้ โองน้ำนั้นจะต้องเป็น โองที่ดีไม่ใช่โองรั่วสำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีนี้ บุคคลผู้พัฒนาตนเอง จะต้องใช้ความมานะพยายามอย่างจริงจัง

3. การปลูกใจตนเอง การปลูกใจตนเองให้มีความเข้มแข็ง กล่าวหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ มีความจำเป็นมาก เมื่อคนมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่นก็จะสามารถต่อสู้และประสบความสำเร็จรวมทั้งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนด ไว้ได้อย่างจริงจัง สำหรับการปลูกใจตนเองสามารถทำได้หลายวิธี เช่นการเลียนแบบจากผู้ประสบความสำเร็จ การใช้อุปสรรคหรือปัญหาชีวิตเป็นตัวกระตุ้น หรือการส่งเสริมและชี้แนะจากผู้ใกล้ชิดและผู้หวังดี เป็นต้น

4. การส่งเสริมตนเอง หมายถึงการสร้างกำลังกายให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้ล้าเลิศ เพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติตามแผนการสร้างชีวิตให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างกำลังกายให้แข็งแรง การเสริมกำลังใจให้เข้มแข็ง และเสริมสร้างกำลังความคิดให้ดีหรือล้าเลิศ นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับการส่งเสริม ตนเองทั้ง 3 ประการนี้ อาจทำได้หลายวิธี เช่นการเล่นกีฬา การออกกำลังกายด้วยวิธีต่าง ๆ การพักผ่อน การฝึกสมาธิ และการฝึกอบรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นต้น

5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง สำหรับการดำเนินพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาตนเองควรกระทำดังต่อไปนี้

5.1 การหาความรู้เพิ่มเติม อาจกระทำโดย

- 5.1.1 การอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง
- 5.1.2 การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม
- 5.1.3 การสอนหนังสือหรือการบรรยายต่าง ๆ
- 5.1.4 การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ
- 5.1.5 การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงาน
- 5.1.6 การศึกษาต่อจากสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเปิด
- 5.1.7 การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ
- 5.1.8 การเป็นผู้แทนในการประชุมต่าง ๆ
- 5.1.9 การจัดทำโครงการพิเศษ
- 5.1.10 การปฏิบัติงานแทนหัวหน้างาน
- 5.1.11 การค้นคว้าหรือวิจัย
- 5.1.12 การศึกษาคูงาน เป็นต้น

5.2 การเพิ่มความสามารถและประสบการณ์ อาจกระทำได้โดย

- 5.2.1 การลงมือปฏิบัติจริง
- 5.2.2 การฝึกฝนโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน
- 5.2.3 การอ่าน การฟัง และการถาม จากเอกสารและหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
หรือหัวหน้างาน
- 5.2.4 การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น
- 5.2.5 การค้นคว้าวิจัย
- 5.2.6 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

5.3 การสร้างนิสัยที่ดี สำหรับนิสัยหมายถึงแบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้น

ตามแบบของตนเองและความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนืออย่างอื่นและเป็นอยู่
ซ้ำๆซาก ๆ แบบเดิม สำหรับวิธีการทั่ว ๆ ไปในการสร้างนิสัยที่ดี Henry E. Garrette แห่ง
มหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้เสนอแบบไว้ดังนี้

- 5.3.1 ทุ่มความสามารถที่ตนมีอยู่จนสุดกำลังในการสร้างนิสัยใหม่
- 5.3.2 ไม่มีข้อแก้ตัว ข้อยกเว้นและข้อผ่อนผันใด ๆ ทั้งสิ้น
- 5.3.3 พยายามฝึกนิสัยใหม่ที่ต้องการด้วยความเต็มใจและสม่ำเสมอ
- 5.3.4 พยายามแก่นิสัยที่ไม่ได้ตั้งใจด้วยการสร้างนิสัยที่เต็มใจขึ้นแทน
- 5.3.5 แก่นิสัยเก่าที่ไม่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวางเงื่อนไข

5.3.6 ตั้งระเบียบการที่ต้องการสำหรับนิสัยให้แน่นอน

5.4 การสร้างทัศนคติที่ดี ทัศนคติหมายถึงความรู้สึก (Feeling) ที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคลหรือสิ่งอื่น การที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีจะช่วยลดการต่อต้านต่าง ๆ รวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

5.5 การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อสร้างความศรัทธา สำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ กริยาท่าทาง น้ำเสียง การวางตนและการควบคุมตนเอง การแต่งกาย และรูปร่างลักษณะ สำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดี อาจทำได้โดย

5.5.1 การฝึกอบรม

5.5.2 การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ

5.5.3 การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก

5.5.4 การสังเกตและปรับปรุงตนเอง

5.5.5 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

6. การประเมินผล (Evaluation) เพื่อจะได้ทราบว่าการดำเนินการพัฒนาตนเองตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ได้ผลเพียงใดหรือไม่จำเป็นต้องมีการวัดผลหรือประเมินผล สำหรับการประเมินผลนี้จะต้องทำติดต่อกันโดยสม่ำเสมอ โดยดูจาก

6.1 ความสำเร็จ

6.2 ความสำเร็จเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของตนเอง

6.3 ความสำเร็จรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคล ในครอบครัว และเพื่อน ๆ เป็นต้น ว่ามีความรู้สึกนึกคิดต่อเราเป็นอย่างไรบ้าง

สรุป สมรรถนะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม

ความหมาย

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 106) ให้ความหมายทีมงานหรือการทำงานเป็นกลุ่ม (Team Work) หมายถึง กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดอาจประกอบด้วยหัวหน้างานผู้ร่วมงาน อาจเป็นทีมงานถาวรหรือทีมงานชั่วคราวก็ได้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2551: 80) ได้ให้คำจำกัดความการทำงานเป็นทีมหรือร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมมิผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้คำจำกัดความการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

Johnson และ Johnson (1991 : 437 อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2551 : 81) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลับลมคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาท(Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม ในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group base reward system)

ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 110) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึงการที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันใจกิจกรรมของกลุ่มหรือทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกถึงการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าติดต่อกับตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมของทีมหรือกลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีมหรือกลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบแผน เฉพาะกลุ่มสมาชิก กลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่ม จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี

4. สมาชิกมีบทบาทและความรู้สึกร่วมกัน การรักษามิตรภาพที่มั่นคงในแต่ละทีมหรือกลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

คุณลักษณะของทีม

สุนันทา เลานันท์ (2544 : 114-124) การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดีอันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากงานโดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่งแต่เป็นปัญหาร่วมกัน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน
5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสาร
6. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น
7. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย
8. สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ทักษะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

Ends และ Page (1977 : 129 อ้างถึงใน สุรนันทา เลหาพันธ์, 2544 : 80) ได้

เสนอแนะว่าผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัว และกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2. ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะต้องเกิดอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ

3. ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4. ทักษะการสอนแนะ ผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงานได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5. ทักษะการจูงใจ ผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้จูงใจ สมาชิกทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6. ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นสิ่งทีพึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟังการตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

บทบาทของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 107) บทบาทของสมาชิกในกลุ่มนั้นมีความจำเป็น และจะทำให้ทีมงานดำเนินไปด้วยดี เพราะบทบาทมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของทีมงาน บทบาทในทีมงานแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. บทบาทของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นบทบาทของสมาชิก แต่ละคนในทีมงานเป็นบทบาทเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมของบุคคลจะก่อให้เกิดบทบาทที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเจตคติ ความสนใจและนิสัยของแต่ละคน

2. บทบาทพฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความพยายามที่จะร่วมกันและดำเนินร่วมกันเพื่อความสัมพันธ์อันดีต่อกันพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจะมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ที่ยืดหยุ่นให้กลุ่มรวมกัน เมื่อสมาชิกมีความคิดเห็นขัดแย้ง ก็พยายามประนีประนอมไกล่เกลี่ยเพื่อบรรเทาความขัดแย้ง

2.2 เป็นผู้ผ่อนคลายความเครียด พยายามสร้างอารมณ์ขันขึ้น รักษาบรรยากาศเป็นกันเองในการทำงานเป็นทีม

2.3 เป็นผู้ให้กำลังใจ พยายามให้คำชมในสิ่งที่เหมาะสมแสดงความชื่นชมในข้อเสนอแนะของสมาชิก ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นกับสมาชิกในกลุ่มทุกคน

2.4 เป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ เช่น จัดหาเครื่องดื่มอาหาร จัดบรรยากาศ คอยดูแลให้การสนทนาดำเนินไปด้วยดี

2.5 เป็นผู้สังเกตการณ์ เป็นผู้คอยสังเกตการณ์ประเมินผลให้กลุ่ม พยายามบอกถึงการรับรู้ ปฏิกริยาของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม

3. บทบาทพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมงานเป็นความพยายามที่จะทำงานรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานบุคคลในการทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะดังนี้

3.1 เป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ให้ข้อเท็จจริง ข้อสรุปต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา

3.2 เป็นผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดโดยการยกตัวอย่าง ใช้ความหมาย แสดงเหตุผล ทำความเข้าใจกับปัญหาของสมาชิกและรวบรวมเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนให้เข้ากัน

3.3 เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้แสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนววิธีการใหม่แก่กลุ่ม

3.4 เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่มทดสอบผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

3.5 เป็นผู้ทำงาน ทำงานให้กับกลุ่มเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม เช่น การจัดวางระเบียบ ติดต่อสื่อสารและประสานงาน รวบรวมงานที่ทำ ทำงานประจำให้กลุ่ม

3.6 เป็นผู้สรุปและประเมินผล เป็นผู้คอยสรุปชี้แจงให้สมาชิกทราบว่า การทำงานของกลุ่มก้าวหน้าเพียงใด ประเมินความก้าวหน้าและสรุปผลการทำงานของกลุ่ม

สรุป สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะประจำสายงานประกอบด้วย 4 สมรรถนะ

สมรรถนะที่ 5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์

ความหมาย

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จีระ งามศิลป์, 2551 : 98) ได้ให้คำจำกัดความการวิเคราะห์ หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ และการมองภาพในองค์รวมหรือการสังเคราะห์ หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนา ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ้างถึงใน จีระ งามศิลป์, 2551 : 98) ได้ให้คำจำกัดความการวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและการสังเคราะห์ หมายถึง สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการณ์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์เป็นกระบวนการใช้ปัญญา หรือใช้ความคิดนำพฤติกรรม ผู้ที่คิดวิเคราะห์เป็น จึงสามารถใช้ปัญญา นำชีวิตได้ทุกๆสถานการณ์ การคิดวิเคราะห์จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 เรื่อง คือเรื่องความสามารถในการให้เหตุผลอย่างถูกต้องและการตั้งคำถามเพื่อใช้ในการคิดวิเคราะห์ ดังนี้(สถาบันวิชาการตำราทอง, 2537 : 96)

1. ความสามารถในการให้เหตุผลอย่างถูกต้อง
2. เทคนิคการตั้งคำถาม ทำถ่านจะต้องมีคุณสมบัติ 8 ประการ คือ ความชัดเจน ความเที่ยงตรง ความกระชับ ความพอดี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง ความลึก ความกว้างของการมอง หลักตรรกวิทยาและมีความสำเร็จ

กระบวนการวิเคราะห์

กระบวนการวิเคราะห์ เป็นการแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้น สิ่งที่เกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในระบบการคิดละเอียดที่สุดของการคิด โดยกระบวนการคิดวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบเรื่องความสามารถในการให้เหตุผลอย่างถูกต้อง รวมทั้งเทคนิคการตั้งคำถามจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกๆ ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการคิดวิเคราะห์ ดังนี้ (สถาบันวิชาการตำราทอง, 2537 : 97)

1. ระบุหรือทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหา
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
3. พิจารณาถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูล
4. การจัดข้อมูลเข้าเป็นระบบการ
5. ตั้งสมมติฐาน
6. การสรุปการประเมิน
7. ข้อสรุป

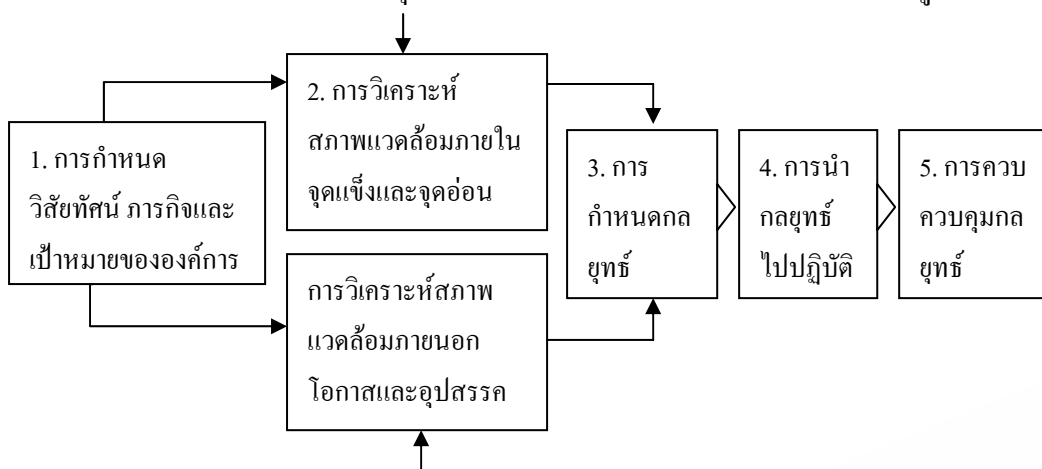
ประโยชน์ของการคิดวิเคราะห์

การคิดวิเคราะห์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ใช้วิธีการคิดแบบนี้ในหลายด้านซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (สถาบันวิชาการตำราทอง, 2537 : 98)

1. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักการและเหตุผล และได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. สามารถประเมินงานโดยใช้เกณฑ์อย่างสมเหตุสมผล
3. สามารถประเมินตนเองอย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างดีอีกด้วย

4. ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
5. ช่วยให้สามารถกำหนดเป้าหมาย รวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน ค้นหาความรู้ทฤษฎี หลักการตั้งข้อสมมติฐาน ตีความหมาย ตลอดจนการหาข้อมูลได้ดี
6. ช่วยให้ผู้คิดมีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องจนถึงขั้นมีความสามารถเป็นนายของภาษาได้
7. ช่วยให้คิดได้อย่างชัดเจน คิดได้อย่างถูกต้อง คิดอย่างกว้าง คิดอย่างลึกและคิดอย่างสมเหตุสมผล
8. ช่วยให้เกิดปัญญา มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีความเมตตา และมีบุคลิกภาพในการสร้างประโยชน์ต่อสังคม
9. ช่วยให้สามารถช่วยพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคสารสนเทศ เทคโนโลยี
 - เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 154) ได้กล่าวถึงการจัดวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ กลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุดจะใช้ได้กับองค์กรในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้
 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
 3. การกำหนดกลยุทธ์
 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 5. การควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นมีความต่อเนื่องกันดังรูป



ภาพประกอบ 3 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 155)



ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 155)

สรุป สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและการจูงใจ

ความหมาย

ปรีชาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 145) ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง เป็นกระบวนการที่นำเอาข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มไปสู่บุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการสื่อความเข้าใจและความหมาย ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

Meggison (1967 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงศ์, 2539 : 22) ได้ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันกับรับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน

Osgood (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2551 : 118) กล่าวว่า การสื่อสารถึงหมายจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งคือผู้ส่งสารมีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่งคือผู้รับสาร โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งถูกส่งผ่านสื่อที่เชื่อมระหว่างสองฝ่าย

สรุป การสื่อสาร หมายถึง การที่มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ ความคิด หรือ ประสบการณ์ของตนไปยังบุคคลอื่น และการรับรู้ความคิดจากบุคคลอื่นมาปรับพฤติกรรมของตนเอง โดยกระบวนการของการสื่อสาร

แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสาร

ผู้คิดค้นทฤษฎีการสื่อสารไว้ลักษณะรูปแบบจำลอง S M C R Model โดยได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไรและผู้รับจะรับแปลความหมายและมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี S M C R ประกอบด้วย (Berlo, 1960 : 40-71)

1. ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

3. ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลโดยผ่านประสานทศมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4. ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการถอดรหัส(Decode)สาร เป็นผู้มีทัศนคติ ระดับความรู้และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ประเภทของการสื่อสาร

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 :149) การติดต่อสื่อสารมี 2 ระบบ แต่ละระบบได้ผลแตกต่างกันคือ

1. การสื่อสารระบบทางเดียว (One way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ผู้ส่งเป็นผู้ให้ข่าว เช่น การออกวิทยุ ออกข่าวหนังสือพิมพ์ ออกรายการโทรทัศน์ ผู้รับไม่มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัย จึงไม่มีปฏิริยาย้อนกลับ

2. การสื่อสารระบบสองทาง (Two way communication) เป็นการรับสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนองและมีปฏิริยาย้อนกลับไปยังผู้สื่อสาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับได้สอบถามข้อข้องใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน รวมทั้งมีการปรึกษาหารือกันได้ด้วย

Leavitt และ Moller (1951 อ้างถึงใน ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 149) ได้ศึกษาวิจัยด้วยการทดลองการใช้การติดต่อสื่อสารทางเดียวและการติดต่อสื่อสารสองทาง ในการออกแบบการสื่อสารทางเดียวผู้ส่งไม่สามารถจะเห็นและได้ยินผู้รับแต่ในการติดต่อสื่อสารสองทางผู้ส่งเห็นหน้าและได้ยิน ผู้รับสามารถแสดงข้อคิดเห็น ผลการทดลองพบว่า

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารสองทางมีความถูกต้องในข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับทราบ ทั้งนี้เพราะผู้รับมีโอกาสซักถามในสิ่งที่ตนเองไม่เข้าใจได้
3. ผู้รับการติดต่อสื่อสารสองทางมีความเชื่อมั่นในตัวเองดีขึ้น และสามารถตัดสินใจได้เพราะได้ซักถามปัญหาจากผู้ส่งจนกระจ่างชัด
4. ผู้ส่งบางครั้งมีความรู้สึกว่าถูกวิพากษ์วิจารณ์และโจมตีในการติดต่อสื่อสารสองทางคำถามและการต้องตอบข้อสงสัยของผู้รับ

การติดต่อสื่อสารทางเดียวมีความรวดเร็ว ความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสื่อสารสองทาง อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารสองทางสร้างความเข้าใจและการตัดสินใจได้ดีขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสาร

องค์ประกอบในการสื่อสารแต่ละด้านล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ทั้งสิ้น (กิดานันท์ มลิทอง, 2548) ตามลักษณะของทฤษฎี S M C R นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills)
2. ทักษะคติ (Attitudes)
3. ระดับความรู้ (Knowledge levels)
4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio - culture systems)

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 138) การสื่อสารมีอุปสรรคคือ การที่การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการสื่อ ตัวแปรที่ทำให้การสื่อสารมีอุปสรรคประกอบด้วย

1. ทักษะคติของผู้รับ เช่น การพูดกับการคิดไม่เหมือนกันทำให้ผู้รับอาจไม่เข้าใจความรู้สึของผู้ส่งได้ดีพอ ผู้บริหารควรคำนึงถึงเสมอว่าควรสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วยความระมัดระวังเพื่อไม่ให้ผู้รับข่าวสารเกิดทัศนคติในทางลบ
2. การสื่อสารมีปัญหา หมายถึง การสื่อสารที่มีอุปสรรคขัดขวาง เช่น การพูดกับพนักงานในขณะที่พนักงานกำลังเหนื่อยอ่อนหรือกำลังมีงานยุ่งแต่ผู้บริหารก็พยายามขุดเขี่ยข้อมูลให้ ผู้บริหารควรมีการสื่อสารในขณะที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะฟัง
3. ทักษะคติต่อผู้รับที่มีต่อข่าวสาร เช่น มีความน่าเชื่อถือเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับข่าวสารนั้น หรือผู้รับข่าวสารไม่ตั้งใจที่จะรับข่าวสารนั้นจริง ๆ ผู้บริหารควรพยายามที่จะส่งข่าวสารที่มีคุณค่าต่อทัศนคติของพนักงาน
4. การรับรู้ของพนักงานในการตีความข่าวสาร พนักงานแต่ละคนมีการรับรู้ต่างกัน ทำให้ตีความต่างกันไปด้วยตามระดับการศึกษาของพนักงาน ประสบการณ์ของพนักงาน ผู้บริหารควรส่งข่าวสารที่กะทัดรัดชัดเจนเข้าใจง่าย
5. การตีความได้หลายอย่าง หมายถึง การตีความหมายของคำพูดได้หลายทางหลายแง่มุมทำให้เกิดความเข้าใจต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าพนักงานจะเข้าใจในเรื่องเดียวกัน ผู้บริหารควรเน้นย้ำความเข้าใจเพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจถูกต้องตรงกัน

เทคนิคการสื่อสาร

ในการสื่อสารในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมจะต้องอาศัยเทคนิควิธีการที่เหมาะสมแตกต่างกันไปด้วย ผู้สื่อสารต้องมีเทคนิควิธีการในการสื่อสารที่ดี รู้ว่าเมื่อใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เมื่อใดควรใช้เครื่องมือช่วย เมื่อใดจะต้องทราบปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้รับ และจะทราบได้อย่างไร (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546 : 144)

การสื่อสารด้วยการพูด (Oral communication) หมายถึง การพูด การสนทนาโดยมีการพบหน้ากันหรือการนำเสนอ ประโยชน์ของการสื่อสารโดยการพูดคือ ทำให้ได้มีการโต้ตอบกันโดยตรงและสามารถทำได้ทันที ผู้รับสามารถสังเกตเห็นความจริงใจของผู้พูดในการพูดได้และการสนทนาทำให้สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ฟังได้และไม่เสียค่าใช้จ่ายเป็นการสื่อสารที่ประหยัด

การสื่อสารด้วยการเขียน (Written communication) หมายถึง การเขียนจดหมาย บทความ รายงานต่าง ๆ ที่ใช้เอกสาร ประโยชน์ของการสื่อสารโดยการเขียนคือ สามารถอ่านทบทวนก่อนได้หลายครั้ง และเอกสารที่ลักษณะถาวรที่เก็บรักษาไว้ได้ และสามารถส่งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบได้เพราะมีความชัดเจนมากกว่า สามารถอ่านรายละเอียดให้เกิดความเข้าใจได้หลายครั้ง การสื่อสารด้วยการเขียนมีข้อเสียคือไม่สามารถโต้ตอบได้ทันทีในขณะนั้น

การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic media) หมายถึง การสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น คอมพิวเตอร์ซึ่งมีความรวดเร็วและมีประโยชน์มากกว่าการเขียนแต่สามารถพูดโต้ตอบกันได้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลล์ (E-mail) และยังมีแฟกซ์ (Facsimile) เป็นเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ชนิดหนึ่งผ่านทางสายโทรศัพท์ การประชุมทางไกล (Teleconferencing) ซึ่งช่วยให้กลุ่มคนที่อยู่ในสถานที่ต่าง ๆ สามารถพูดคุยกัน ได้สื่อสารกันได้โดยอาศัยสายโทรศัพท์ ออดิโอคอนเฟอเรนซ์ (Audioconferencing) และอาจมองเห็นภาพของอีกฝ่ายหนึ่งได้ทางจอโทรทัศน์หรือที่เรียกว่าวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (Videoconferencing)

ประโยชน์ของเทคโนโลยีในการสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันส่งข้อมูลถึงกันได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรับ และส่งข่าวสารถึงคนจำนวนมากได้และครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างใหญ่ ค่าใช้จ่ายน้อย ส่วนข้อเสียของการสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ คือ ทำให้ยากแก่การที่จะแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนที่ต้องการอภิปรายพบหน้ากันและองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การใช้ภาษาที่ไม่ใช่คำพูดในการสื่อ ในการทำงานที่สลับซับซ้อนและมีจำนวนข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อจำนวนมาก ไม่อาจทำได้ ไม่เหมาะที่จะสื่อสารที่เป็นความลับหรือเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการเจรจาต่อรอง

ความหมายของการจูงใจ

ประสาธ อิศรปริดา (2538 : 299) การจูงใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Motive” คำนี้มีรากศัพท์มาจากคำว่า “Movere” ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึง “การเคลื่อนไหว” (to move) จากจุดเริ่มต้นในความหมายของการจูงใจได้มีผู้นิยามความหมายของการจูงใจดังนี้

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 111) ให้ความหมายการจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 144) ให้ความหมายการจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Mowen และ Minor (1998:160) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง (Goal-directed behavior) การจูงใจประกอบด้วย แรงขับ (Drives) ตัวกระตุ้น (Urges) ความปรารถนา (Wishes) หรือความต้องการอยากได้ (Desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

Solomon (1996 : 126) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ การจูงใจจะเกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการหรือความจำเป็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภครารถานาที่จะตอบสนองความต้องการนั้นให้ได้รับความพอใจ

สรุป การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรและทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานหรือองค์กร เพราะการจูงใจช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้นและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 131) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานย่อมเกิดผลดีแก่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. องค์กรย่อมจะได้รับผลงานอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

2. ทำให้ลดความสูญเสียอันเกิดจากความละเลย ความไม่เอาใจใส่ต่อกฎเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

3. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในอันที่จะทำให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความสำนึกในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

4. ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กระทำลงไป

5. ช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร

6. การจงใจช่วยให้เกิดความพร้อมที่จะรับฟังคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น

7. การจงใจเป็นรากฐานของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปโดยปราศจากเกียจคร้าน

สุพัตรา สุภาพ (2541 : 125-126) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจงใจในการบริหารไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร เป็นการสร้างพลังรวมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์กร
4. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ซึ่งอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การจงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ แรงจูงใจขึ้นไปด้วยและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวคู่กัน เมื่อแรงจูงใจอยู่ระดับสูงก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจการทำงานสูงดังนั้นการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ

ประเภทของการจงใจ

การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจะให้สำเร็จนั้น แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีนักวิชาการหลายท่านจำแนกประเภทของการจงใจไว้หลายแบบ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545 : 63-64) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมาหรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมายคืออยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) สภาพของบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจกระตุ้น แรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลทั่ว ๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบ การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจอาจเป็นจุดหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดหมาย อาจเป็นสิ่งของรางวัล ความสำเร็จ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น

สรุป สมรรถนะการสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ความหมาย

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 223) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตรงกับภาษาอังกฤษคือ Human Resources Development หรือ HRD ในภาษาไทยมีการใช้หลายคำ เช่น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ไม่ว่าจะ เป็นคำใดล้วนมีความหมายเหมือนกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring & Developing other) เพราะการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและประเทศ บุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สอดคล้องกับ นางลักษณ์ ดินสีบล (2542 : 17 - 18) การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนาคือ Chang +Growth คือ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่เจริญก้าวหน้า ฉะนั้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ดังเช่น เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิน (2548 : 2) ได้สรุปว่า การ

พัฒนาบุคคลเป็นความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจหมายถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคลตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่นเดียวกับสมาน รั้งสิโยภุชณ์ (2544 : 483) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ส่วนสุนันทา เลานันท์ (2546 : 224) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยวิธีการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สำหรับ Castetter (1996 : 171) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดการต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกว่าจะปลดเกษียณ นอกจากนี้ Nadler and Wiggs (1989 : 3) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development : HRD) เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นโดยวิธีการฝึกอบรม การให้ศึกษาและการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ William G.Scott and Terrence R. Mitchell (อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินและ กมล อุดุลพันธ์, 2548 : 2) การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

ศุภชัย ยาวะประภาย (2546 : 174) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอันเป็นผลดีต่อการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์ ,2551 : 128) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาคุณภาพคน หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะ

ยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์ ,2551 : 128) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหา ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาส ผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

สรุป สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์และการศึกษาให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยวิธีการ ฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ศึกษาดูงาน ตลอดจนให้โอกาสบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ก : 5-7) สรุปแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานหรือองค์กรสามารถแบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ 1) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้ 2) เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน 3) เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ โดยได้แบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆเช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

2. Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job rotation) เป็นต้น

3. Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้อง ไล่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพ เข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากร มี ประสิทธิภาพด้วย

2. Agricultural model หรือแนวคิดเชิงเกษตรกรรม ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคคล เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังนี้

- 2.1 เพาะเมล็ดพันธุ์ดี = รับคนดีเข้าทำงาน
- 2.2 ดินดี = ระบบต่าง ๆ ในองค์กรดี
- 2.3 รดน้ำพรวนดินอย่างสม่ำเสมอ = ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสม
- 2.4 ให้อุปบ้ำงเป็นครั้งคราว = ใ้การฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบต่าง ๆ
- 2.5 ตัน ไม้้งามดีหรือออกดอกออกผล = พนักงานดี ผลิตผลงานคุณภาพอย่างมี

ประสิทธิภาพ

สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่

- 1.1 ให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก
- 1.2 แบ่งความรับผิดชอบ แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาส ได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง
- 1.3 มอบหมายให้ทำงาน โครงการพิเศษ มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น ทักษะในการบริหาร (Managerial skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือเปล่า ฯลฯ

1.4 Understudy เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งอย่างละเอียด จากผู้ที่ทำงานชั้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถ ทำแทนกันได้

1.5 Rotation คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ คือ

1.5.1 การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job rotation)

1.5.2 การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location rotation)

2. กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือ กลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น

2.1 การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร (In house training) เป็นการจัดฝึกอบรม ใ้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนหลายๆ (Class room training) โดย ดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

2.4 ศึกษาผลงาน เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

2.5 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำ การปกติหรือ On the job training ได้แก่

2.5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching / Counseling)

หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายรวมถึง การเป็นที่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

2.5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job instruction/Job supervision)

หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career path หรือ Career planning) เป็น แนวทางการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training) จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น

3.2.1 การทดสอบ

3.2.2 การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือ โครงการ

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ

กิจกรรมดังกล่าวนี้มีหลายชนิด อาทิเช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หรือ Quality Control Circles (QC Circles หรือ Q.C.C.) กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5 ส.

ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ระบบการศึกษาในสังคมทั่วไปมุ่งที่จะสอนความรู้และความชำนาญอย่างกว้าง ๆ เพื่อช่วยให้สมาชิกในสังคมนั้นสามารถดำรงชีพอยู่ได้ในสังคมให้ช่วยเหลือตนเอง และเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ แต่ระบบการศึกษาดังกล่าวมิได้เน้นหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะสอนความชำนาญงานเฉพาะด้านสำหรับงานเฉพาะตำแหน่งในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยหนึ่ง นอกจากนี้บุคคลเหล่านั้นมิได้มีการเตรียมที่จะทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และกมล อคฺคพันธ์, 2548 : 1) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือนายจ้างที่จะต้องจัดเตรียมและฝึกอบรมสมาชิกใหม่เพื่อให้รับกับงานขององค์กร แม้แต่ผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพแขนงใดแขนงหนึ่ง ซึ่งอาศัยความรู้เฉพาะด้านหรือความรู้ทางเทคนิค ก็ยังต้องรับการฝึกอบรม เช่น การปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรและลักษณะขององค์กร เป็นต้น

แม้ว่าบุคคลจะผ่านการฝึกอบรมขั้นต้นหรือการปฐมนิเทศแล้วก็ตาม ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลก็ยังมีอยู่ต่อไปตราบใดที่บุคคลนั้นยังทำงานและเจริญเติบโตอยู่ในองค์กร ถ้าพิจารณาจากกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ที่อาจสรุปได้ง่าย ๆ สั้น ๆ ว่าเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันในการสรรหาบุคคล (Recruiting), การใช้ประโยชน์จากบุคคล (Utilizing) การพัฒนาบุคคล (Developing) การธำรงรักษามูลค่าบุคคล (Retaining) แล้ว จะทำให้เราเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ องค์กรจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้นำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้องค์กรยังต้องธำรงรักษาสมาชิกขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ให้อยู่กับองค์กรเพื่อที่จะรับมือกับงานใหม่ที่ท้าทายต่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กรอีกด้วย

สรุป สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ

สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์

ความหมาย

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้ (Sergiovanni, 1987 : 73) วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษ ยิ่งกว่าธรรมดา (Duke, 1987 : 51) วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังของสมาชิกเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้กับองค์กร และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นสภาพที่เป็นจริง มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดคืออะไร จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น วิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งชัดเจนนั้นมาจากการเข้าใจองค์กรอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ได้ยืนยันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2538 : 6) วิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือนพิมพ์เขียวของสภาพที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนทำงานไปสู่ความสำเร็จในอนาคต วิสัยทัศน์ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ ในปัจจุบันร่วมกับการระดมความคิดหาแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้ได้มา ซึ่งองค์กรอันพึงประสงค์ในอนาคต (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540 : 27) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของทุก ๆ คน แต่วิสัยทัศน์ไม่สามารถเกิดขึ้นกับทุกคนได้ หากไม่ได้รับการปลูกฝัง ไม่ได้รับการเรียนรู้จากสังคม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541 : 65)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีและจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่คณะครู เพื่อให้สมาชิกกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น การมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์ สามารถหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์กร ยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องมีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลด้วย (รุ่ง แก้วแดง, 2539 : 129) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริง ในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่าง

ชัดเจน มีพลังทำลาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2551 : 129) ได้ให้คำจำกัดความวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน สำหรับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้คำจำกัดความการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทาง การพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ แนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน

สรุป สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพอนาคตของสถานศึกษา ตลอดจนร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 20) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้น ทำลายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังคลใจ (Positive & Inspiring) ทำท้าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้ายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจนและเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่า ในอนาคตทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

จิระ งามศิลป์ (2551 : 133) ได้สรุปกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ หน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create individuals dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and relate the dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 จัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังคลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

มิตินของวิสัยทัศน์

Braun (1991 : 26) ได้กำหนดมิตินของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 มิติน คือ

มิตินที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของสถานศึกษาที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารในเรื่อง การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา
3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำ ที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำทาย มุ่งอนาคต มั่นคง ปราศรณนาที่จะบรรลุให้ได้
4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหารก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริง หรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ดีอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared vision) ในขณะที่สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549 : 13) มีความคิดเห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร (Leader initiate) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมาพิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง ตัวแปรที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะด้านความคิดรวบ

ยอด (Conceptual skills) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking) ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538 : 27)

1. การมองการณ์ไกล
2. การมองย้อนกลับไปข้างหลัง
3. การมองผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ
4. การมององค์กรในภาพรวม
5. การคาดคะเนแรงต่อต้านต่าง ๆ
6. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
7. การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง
8. การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และ

ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่

มิติที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

Duke (1987 : 70) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นของตน ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทาง เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น
2. ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้

สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่างนี้ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

มิติที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของสถานศึกษา และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู Braun (1991 : 47) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของสถานศึกษา และกำหนดนโยบาย โครงการ เพื่อนำปรัชญาของสถานศึกษาไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะบรรลุผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดีและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์ ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน ความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลังทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรพัฒนาการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกใน 3 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความคิดเห็น

3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่สมาชิก

4. ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม

ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน เกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

5. ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

สรุป สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ที่เกี่ยวข้องดังนี้

วิเชียร ควรประกอบกิจ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงาน โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว 4) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว 5) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

เสกสรร ไชยเอื้อ (2546) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ ที่ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาาระดับสถานศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ ไม่อาจแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้

ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนน้อย ที่มีประสิทธิภาพสูง คือ มีทั้งวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์เยี่ยม สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ทั้งนี้ เนื่องมาจากวัฒนธรรมของระบบราชการที่รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางมาเป็นเวลานานรวมทั้งธรรมชาติและวิธีการกำหนด มอบหมายนโยบายและการสั่งการจากเบื้องบนอย่างไรก็ตาม ใต้นัยแห่งข้อค้นพบ ก็จะปล่อยให้ผู้บริหารพัฒนาวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ตลอดจนพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ ให้เป็นการปฏิบัติภายในสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียวไม่ได้ หน่วยงานในระดับสูงจะต้องมีส่วนช่วยเหลือเกื้อกูลในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารในระดับสถานศึกษานอกจากนี้ต้องหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมการสั่งการ การสั่งนโยบายแบบเดิม ๆ หากดำเนินการได้สำเร็จผู้บริหารการศึกษา ก็จะสร้างวิสัยทัศน์ที่ว่าด้วยการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษาที่พึงประสงค์ขึ้นมาได้ในที่สุด

พัชมณ เทียนศรี (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการตามลำดับ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหาร ใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

จันทิมา อมันตกุล (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูป การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า (1สมรรถนะที่ เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านจิตพิสัย ด้านคุณลักษณะอื่น ด้าน ความรู้ และด้านทักษะ ส่วนสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่คาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย คือ ด้านจิตพิสัย ด้านคุณลักษณะอื่น ด้านความรู้และด้านทักษะ (2สมรรถนะที่เอื้อต่อการ ปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงกับที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01.เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 01.ทุกด้าน (3สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05.เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05.ทุกด้าน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่ มีอายุการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะที่เป็นจริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05.เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05.จำนวน 3ด้าน คือ ด้านจิตพิสัย ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะอื่น ส่วนด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน (4สมรรถนะ ที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะที่ คาดหวังไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหารที่มีอายุการดำรง ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน

นรินทร์ เหลืองอร่าม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติ กรรมการบริหารแบบประสิทธิผลต่ำ เป็นผู้หนึ่งงานลำดับที่หนึ่ง รองลงมา มีการบริหารแบบนักบุญ เผล็จการและประนีประนอม สำหรับพฤติกรรมการบริหารแบบประสิทธิภาพสูงคือเป็นผู้มีระเบียบ วินัย เป็นนักพัฒนา รวมทั้งนักบริหารและผู้เผด็จการแบบมีศิลป์

ไพบูล ไชยเสนา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของ ผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการ บริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติงานอยู่ ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของ

ครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05.ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกออาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

เรชา ชูสุวรรณ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงสุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด

พรพิศ อินทสุระ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับ มากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้าน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมี ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และมีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

Prince of Songkla University
Pattani Campus