

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะกลุ่มงานวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะ (Competency) ซึ่งประกอบไปด้วย แนวคิด เอกสารและงานวิจัย จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบในการวิจัย จึงนำเสนอตามลำดับดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 1.6 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
 - 2.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)
 - 2.3 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)
3. สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 - 3.1 สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency)
 - 3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)
 - 3.3 กระบวนการจัดทำ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
4. คำจำกัดความและค่าระดับมาตรฐาน
5. บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์กรเอกชน มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอยู่ อย่างน้อย 4 ประเภท คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า 4M'S (ยูดี ศรีธรรมรัฐ, 2541 : 5) ทรัพยากรการบริหาร แต่ละประเภทมีความสำคัญอยู่ในตัว และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ เช่น ไม่มีเงิน ไม่มีวัสดุ ไม่สามารถทำอะไรได้ หรือแม้จะมีเงินมีวัสดุพร้อมบริบูรณ์แต่ขาดคน ผลงานมันก็ไม่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาในแง่นี้จึงเห็นได้ว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญที่สุดเหนือทรัพยากรอื่นใด

เมื่อคนงานทำงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิชาการ ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจะทำให้คนทำงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของคนงานให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหาร จะต้องร่วมมือกับฝ่ายบริหารบุคคลค้นหาว่าคนงานหย่อนหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้น ก็จะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์ดังกล่าว หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาตัวคน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย การพัฒนาพนักงาน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งนี้ เพราะพนักงานที่ขาดความรู้ความสามารถมักจะทำให้ต้องกลายเป็นภาระ และมักจะมีแนวโน้มทำให้เกิดผลเสีย คือ

1. ทำงานได้น้อยกว่าที่ควร
2. ทำงานโดยสูญเสียวัตถุดิบและวัสดุต่าง ๆ มาก และมีผลทำให้งานสำเร็จรูปเสียหายด้วย
3. ทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์ผิดัด และเครื่องมือชำรุดเสียหาย
4. ทำให้งานของพนักงานฝ่ายอื่นต้องสะดุดหยุดลง
5. ทำให้เป็นภาระต้องมีการควบคุมดูแลมากกว่ากรณีปกติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการ ค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งน่าจะมีความ เหมาะสมที่สามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรได้เป็นอย่างดี (พะยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 3) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวว่า วิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) มีบทบาทหน้าที่ความสำคัญต่อผู้บริหารงานในการบริหารให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อมาได้มีการพัฒนาทางด้านความรู้ใหม่เทคโนโลยีก้าวหน้า องค์กร มีการแข่งขันทางการดำเนินงานสูงมาก ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบระบบการบริหารงานหรือ การจัดการขององค์กร จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการว่าด้วยการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้น

บริหารจัดการให้แก่พนักงาน โดยมุ่งไปที่ผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงความสามารถให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ และทัศนคติใหม่ ๆ ที่จะเป็นพนักงานและผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบและประสบความสำเร็จ เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และที่สำคัญก็คือเป็นการเตรียมให้พนักงานและผู้บริหารได้เรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 43) กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ 2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด 3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน 4. การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5. การปรับเปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้อง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความรับผิดชอบ 2) สร้างจริยธรรมในอาชีพ 3) สร้างความซื่อสัตย์ 4) สร้างการมีส่วนร่วม 5) สร้างวินัย

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 156) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

บุเลนเดอร์, สเตล และ เซอแมน (Bohlander, Snell & Sherman. 2001 : 363 ; อ้างใน นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2546 : 176) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกว่า KSAs

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 56) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการ (Management Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้อง ที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และสามารถประสพความสำเร็จในฐานะของหัวหน้างานที่ดี

ทองแดง พุทธิเกตุ (2547 : 78) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในที่สุด

สุนันทา เลาहनันท์ (2546 : 223) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Human Resource Development หรือ HRD ในภาษาไทยมีใช้กันหลายคำ เช่น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะใช้คำใด ล้วนมีความหมายเหมือนกัน และได้สรุปความหมายไว้ว่า กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมี เป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเพื่อ เพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่ สูงขึ้น

สมเพียร เทียนทอง (2542 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ประสบการณ์และ เปลี่ยนแปลงทัศนคติให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ตั้งแต่เข้ารับราชการจนปลดเกษียณ รวมทั้งให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

พินิจ ภูทับทิม (2543 : 34) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนา บุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติและเจตคติ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับการทำงานของหน่วยงาน และสำเร็จผลตามมุ่งหวังและแผนที่หน่วยงานวางไว้ทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต

สมาน รังสิโยภยกุล (2541 : 83) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานใน ด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดีและวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชัยพล สุขนิยม (2543 : 19) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถให้แก่บุคลากร ในหน่วยงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 22) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับบุคลากร ในองค์กร ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในที่ที่ดีเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2549 : 53) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะมีการถอยหลัง แม้แต่การอยู่หนึ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ มีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ครูที่อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม เกิดความเฉื่อยชา ทำงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เข้าชามเย็นชาม” จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการที่จะส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อความรับผิดชอบงานในอนาคต ให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้ ความสามารถทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

2. ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โลกในปัจจุบันและอนาคต ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุดและเป็นต้นทุนที่แท้จริง เพราะมนุษย์ที่มีความรู้และเทคโนโลยีจะเป็นฐานที่สำคัญและข้อได้เปรียบในการผลิตและเนื่องจากโลกปัจจุบันและอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว องค์กรไม่ว่าในภาคธุรกิจและภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุที่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว และในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจึงต้องเผชิญกับอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดค้นสิ่งใหม่ ตลอดจนแบบแผนชีวิตของผู้บริโภคและประชาชน องค์กรจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเผชิญกับแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ก็โดยการ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีสมรรถนะและมีประสิทธิภาพเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ อันมีทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงอยู่ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ องค์กรและโลก (เกรียงศักดิ์ เขียวขิง. 2542 : 7) และการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะเป็นการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทำให้

สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนา เพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร ได้รับประสิทธิภาพสูงสุดเต็มศักยภาพ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิบัติงาน คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถึงแม้บุคลากรจะมีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติอย่างเต็มที่แล้วก็ตามนั้น แต่หากขาดซึ่งการเสาะหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลที่ล้าหลัง หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย จากแนวคิดดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ไปตลอดเวลาดังที่นักวิชาการหลายคน ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 84) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจาก โรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนใน โรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน ได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี เช่น เดิมซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

กุลชน ขบพวงศธร (2540 : 169-171) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 6 ประการ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว

ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 6-7) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถูกต้องมากขึ้น ผิดพลาดน้อยลง

2. ทำให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและหน่วยงาน เกิดความรักหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป

3. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีโอกาสพบปะกันได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยังเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ด้วยแล้ว โอกาสพบปะกันของบุคลากรย่อมมีน้อย ความคุ้นเคยสนิทสนมก็น้อยตามไปด้วย การได้พบปะกันเป็นประจำจะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น แน่นนอนย่อมไม่มีผู้บริหารคนใดต้องการให้บุคลากรขาดความสามัคคี

4. ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้อนี้เป็นความสำคัญเชิงจิตวิทยา ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานจึงพัฒนา ความรู้สึกนี้จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

5. ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตนให้มีวิถีชีวิตที่เหมาะสมและมี
ความสุข

6. ลดปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ทั้งข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกัน และข้อ
ขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เพราะการพัฒนาบุคลากรเน้นทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติและบุคลิกภาพ
เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน รู้จักใช้เหตุผลและปฏิบัติตนเหมาะสมทุกคนต่างทำ
หน้าที่อย่างมุ่งมั่น นำไปสู่ความเจริญของหน่วยงานต่อไป

7. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้มารับบริการยอมรับศรัทธาหน่วยงานที่มี
ความมั่นคง มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญของการมีคุณภาพดังกล่าว
บุคลากรย่อมภูมิใจในหน่วยงานของตนเองและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานไว้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 45) การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคล ผู้ที่เกี่ยวข้องในการ
พัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ เช่น การปฐมนิเทศการสอนงานและการฝึกอบรม
โดยเฉพาะพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่โยกย้ายมาทำงานใหม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

สมพงษ์ พนมไชย (2545 : 58) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนา
ครู-อาจารย์ ว่ามีความสำคัญและความจำเป็น ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่
คนทำงานในองค์กรเพราะวิทยาการและเทคนิคในการปฏิบัติงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว
ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ทองแดง พุทธเกตุ (2547 : 7) การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา
องค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ทำให้
บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกใน
ยุคโลกาภิวัตน์ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตขององค์กร

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอยู่
ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัด
การศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น
ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งยังต้อง
มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติต่าง ๆ ที่ดีต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและ
ทรงคุณค่า

3. รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีรูปแบบการปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิด
และรูปแบบในการปฏิบัติไว้มากมาย ดังนี้

คณีย์ เทียนพุฒ (2541 : 137-138) กล่าวว่า รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นการเน้นเรื่องการพัฒนาบุคคล (Individual Development) เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การส่งอบรมกับสถาบันภายนอก ฯลฯ จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจในเรื่อง การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ก็กับการพัฒนาองค์การ (Organization Development) มากขึ้น เพราะรัฐธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องการสร้างความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในองค์ความรู้ของการพัฒนาอาชีพกับการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ใน โลกการแข่งขัน ควรเน้นทักษะทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การมุ่งความสนใจที่ลูกค้า
2. การทำงานเป็นทีม
3. การสื่อสารข้อความ
4. ภาวะผู้นำ
5. ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค
6. การยืดหยุ่น / ปรับตัว
7. นวัตกรรม

ส่วนทักษะที่เสริมเข้ามาคือ ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งาน ได้คั้งนั้นในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในทัศนะของผู้ศึกษา จึงขอสรุปขอบเขตเกี่ยวกับกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้ การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ การทำวิจัยการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการประเมินบุคลากร

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2546 : 177-181) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสรุปได้ว่ามี 5 วิธี คือ การสอนและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) การสอนงาน และนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) การมอบหมายงาน ให้ทำและให้รักษาการ (Job Assignment and Acting) การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) และการฝึกอบรม (Training)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549 : 54) กล่าวว่า “คนที่ไม่สามารถพัฒนาได้ คือ คนที่คิดว่าตัวเองสมบูรณ์แบบไปเสียทั้งหมดแล้ว” ดังนั้น ในการบริหารบุคคล จะต้องสร้างทัศนคติให้เกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

1. ให้ไปศึกษาต่อ หาความรู้และปัญญาเพิ่มเติม
2. ให้ไปประชุม อบรม สัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ
3. ให้ไปทำโครงการศึกษา ค้นคว้า ทดลองและวิจัย

4. ให้ไปทัศนศึกษา เยี่ยมเยือน ดูการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอื่น ๆ หรือ เยี่ยมเยือนดูการสอนในโรงเรียนเดียวกัน ศึกษาจากครูอาวุโส เป็นต้น
5. ให้ไปเลือกเรียนวิชาในมหาวิทยาลัยโดยไม่นับหน่วยกิต
6. ให้เขียนบทความ
7. หาวารสารหรือหนังสือคำราให้อ่านแล้วนำมาเล่าสู่กันฟัง
8. ให้มีการสาธิตการสอนให้ดู
9. ให้ไปฟังปาฐกถา การอภิปรายความรู้ทางวิชาการ
10. ให้เป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ เพราะสมาคมอาจมีการอภิปรายทางวิชาการส่งวารสารให้อ่านมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

11. ให้ไปฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

สุทิน เห็นประเสริฐ (2545 : 43-50 ; อ้างใน ชารพรรษ สัตยรักษ์. 2548 : 44) กล่าวถึงรูปแบบวิธีการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าสามารถทำได้หลายรูปแบบพร้อม ๆ กัน เช่น

1. การให้ทุนศึกษาต่อแก่นุคลากรในระดับที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ
2. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Rotation) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ในงานและสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ให้เห็นมุมมองการทำงานที่กว้างขึ้น
3. การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ วิธีคิด วิธีการทำงานของบุคลากรอื่น ๆ ในคณะกรรมการและได้เห็นมุมมองของบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น
4. การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น Walk Rally เพื่อพัฒนาบุคลากรเรื่องการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 43) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด 2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่ 3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น การสร้างนวัตกรรม (Innovation) สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างความตั้งใจที่จะทำงานให้ องค์การ (Willingness to work) 4. สร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน (Organizational Structure) ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ลดขั้นตอนต่างๆ จากโครงสร้างแนวตั้ง (Vertical

Approach) ให้เป็น โครงสร้างแนวระนาบ (Horizontal Approach) คือ Flat not tall และให้จิ๋วแต่แจ๋ว (Small is Beautiful) 5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ (Responsibility) สร้างจริยธรรมในอาชีพ (Work Ethics) สร้างความซื่อสัตย์ (Honesty) สร้างความมีส่วนร่วมในงาน (Accountability) สร้างวินัยให้เกิด (Disciplines) โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนานุคลากร หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิดเห็นทัศนคติที่มีต่องาน และความรู้ความชำนาญ ทักษะซึ่งจะช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม เสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น รูปแบบการพัฒนานุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลา น้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นที่ไปตามความต้องการขององค์กร

4. ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเตรียมพนักงานเพื่อความรับผิดชอบต่องานในอนาคต ดังนั้นขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม องค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. การฝึกอบรม เน้นที่งาน 2. การศึกษา เน้นที่ตัวบุคคล 3. การพัฒนา เน้นที่องค์กร

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นที่ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมนุคลากรให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น (กิริติ ยศยิ่งยง. 2548 : 25 ; ทองแดง พุทธเกตุ. 2547 : 34)

ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.) ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. Create the system | งานสร้างระบบ |
| 2. Maintain the system | บำรุงรักษาระบบ |
| 3. Improve the system | ปรับปรุงระบบ |

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD. ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานในระบบสารสนเทศ (Information System) จะแตกต่างจากผู้ทำงานในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และ ปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างพนักงาน มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็นบุคลากร (Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ อยู่ในขอบเขตงานค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) ในส่วนของการปรับปรุงระบบ (Improving the System) มีการอบรมบุคลากร เรียกการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน HRD. ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก 3 ประการ

1. การสร้างระบบ (Creating The System)

เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การออกแบบ (Designed), โครงสร้าง (Structure), และการดำเนินการ (Implemented) กิจกรรมของงาน เช่น การจัดองค์กร และการออกแบบงาน (Organization and Job Design) ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจากมันเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในความเป็นจริงงาน (Job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การวางแผนและการคัดเลือกและการรับพนักงาน (Planning & Selection and Staffing) มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงานและองค์กร และดึงดูดผู้คนให้สนใจของกิจการงานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน การสร้างระบบ (Creating The System)

2. การรักษาระบบ (Maintaining The System)

เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมีบุคลากร (Staff) แล้ว ก้าวต่อไปคือ ทำให้ระบบดำเนินงานได้เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่าง ๆ ทั้ง 4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits), ให้ความช่วยเหลือลูกจ้าง (Employee Assistance), ระบบสารสนเทศ (Information System), แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ การรักษาระบบ (Maintain the System) เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

3. การปรับปรุงระบบ (Improving The System)

มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร โดยไม่ต้องทิ้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development), การพัฒนาอาชีพ (Career Development), การพัฒนาองค์กร (Organization Development) นี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ การปรับปรุงระบบ (Improving The System)

เป้าหมายของการปรับปรุงระบบ (Improving the System) คือ

1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์กร
2. ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง
3. มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์กรให้มีทักษะมากขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ขอบเขตการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.) ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการคือ 1) งานสร้างระบบ 2) บำรุงรักษาระบบ 3) ปรับปรุงระบบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อมๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตให้เติบโตไปตามความต้องการขององค์กร

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ผ่านประวัติศาสตร์ความเป็นมาของมนุษย์ตั้งแต่มนุษย์เริ่มต้นเดินทาง บรรพบุรุษของเราได้สร้างการฝึกฝนในแบบที่ง่ายที่สุดจากการขับเคลื่อนความต้องการเพื่อความอยู่รอด การเรียนรู้ครั้งแรกรวมถึงการสร้างเครื่องมือง่ายๆ จากหิน ไม้ แต่ยังไม่รู้จักไฟ และเหล็ก การนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ได้ได้กลายเป็นการพัฒนาที่ก้าวไปอย่างสำคัญของมนุษย์

บริบทเริ่มแรกของการเรียนรู้ของมนุษย์ยุคแรกนี้ถูกจำกัดอยู่ภายในครอบครัว และเผ่า โดยผ่านกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการและการเลียนแบบจากหัวหน้าครอบครัวคือพ่อ และหัวหน้าเผ่า พ่อบ้านจะเป็นผู้ที่ฝึกลูกในเรื่องความประพฤติที่เหมาะสม และฝึกในเรื่องการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นการเรียนรู้ในยุคแรก ๆ นี้จึงเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามาก่อน

เมื่อเข้าสู่ยุคโลหะ มนุษย์มีความสามารถที่จะตั้งถิ่นฐาน มีความรู้ที่จะทำเครื่องมือโลหะแบบง่าย ๆ รวมทั้งทำการเกษตร มีการแบ่งงานกันทำภายในชุมชนและภายในครอบครัว การแบ่งงานได้วิวัฒนาการกลายเป็นผู้ชำนาญการเช่น ช่างไม้ ช่างโลหะ เป็นต้น มนุษย์ในยุคนี้พึ่งพา

เครื่องมือเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก็คือเพื่อความเป็นอยู่ เป็นความก้าวหน้าของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ และเกิดความจำเป็นในการร่วมมือกันเพื่อสร้างการเรียนรู้โดยตรง นั่นก็คือการศึกษา มากยิ่งการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ตั้งใจ

การศึกษาในขั้นตอนแรกเป็นการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งซึ่งถือเป็นความก้าวหน้าอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเลียนแบบความสำเร็จที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ยังไม่มีระบบหรือทฤษฎีรองรับ จากการเลียนแบบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้ได้กลายมาเป็นรูปแบบที่มีความแน่นอนในการเรียนรู้ในช่วงประวัติศาสตร์ยุคแรกของมนุษย์นี้ ได้ผ่านการพัฒนาจากการพยายามปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคม กล่าวคือผ่านการใช้อำนาจของผู้ชายในการใช้เครื่องมือและในการยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้นทีละขั้น

ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แรงผลักดันต่าง ๆ จากตัวบุคลากรหรือองค์การล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น ดังที่นักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327-329) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กร มีสาเหตุที่พอสรุปได้คือ ความล้าหลังของพนักงานเทคโนโลยี ก้าวหน้า การลาออกของพนักงานและการแข่งขันการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 175) กล่าวถึง ปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้น ได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความคู่กันไป

7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

เดชวิทย์ นิสวรรณ (2548 : 98-99) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการของกิจการอย่างรอบคอบ ว่าปัจจัยใดส่งผลในแนวทางใดและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้น สะท้อนผลในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกันได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร และการจูงใจ

1. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรองค์กรต่าง ๆ จะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันนั้น ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใดหากมองในมิติของค่าใช้จ่าย ฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น การคิดที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้น แต่หากมองในมิติของการลงทุน ฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่า บุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นการคิดที่จะพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร จนถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป จะเห็นว่าการมองในมิติที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อแนวคิดและกระบวนนโยบายอย่างสำคัญในการกำหนดทิศทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหารความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าที่ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่องานพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่พร้อมจะพัฒนาตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องจัดสรรงบประมาณมาสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างเพียงพอคุ้มค่าต่อการลงทุน ดังนั้นผู้บริหารต้องชี้แนะให้ฝ่ายปฏิบัติมองเห็นคุณค่าของตนเองและกล้าตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณไว้ให้เพียงพอเพียง กระจายลงสู่ทุกฝ่ายงานด้วยความยุติธรรม ไม่กระจุกแต่เฉพาะฝ่ายบริหาร หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง รวมทั้งความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจทางบวกและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่สำคัญยิ่งแก่บุคลากร ดังนั้นวิธีการบริหารที่ยึด

หลักความยุติธรรม และความเสมอภาคในการให้โอกาสสำหรับทุกคนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การจูงใจเป็นการใช้ตัวล่อในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่คาดว่าจะตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อนำไปพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งการมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นอยากจะทำหน้าที่ในงาน ทั้งนี้การจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและความมุ่งมั่นของตัวบุคลากรเองการจูงใจนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การจูงใจภายนอกและการจูงใจภายใน

4.1 การจูงใจภายนอก เป็นแรงผลักดันจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร การจูงใจภายนอกส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เป็นต้น

4.2 การจูงใจภายใน เป็นแรงผลักดันจากภายในตัวเองส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร การจูงใจภายในจะเน้นในเรื่องความภูมิใจและการเห็นคุณค่าของตนเอง เช่น ให้อำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบ หน้าที่ ตำแหน่งงาน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ความผูกพันระหว่างตนเองกับองค์กร และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร คือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจัดสรรทรัพยากร และการจูงใจทั้งภายในและภายนอก ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว อย่างเป็นรอบคอบเพราะถ้าสามารถควบคุมและทำให้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีประสิทธิภาพแล้วนั้นก็จะทำให้ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ คุณภาพของบุคลากรที่ดี ที่จะเป็พลังสำคัญในการพัฒนาสถาบันให้มีความเจริญก้าวหน้า

6. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ หลายประการเหล่านี้ กุลชน ขบาพงศร (2540 : 177-179) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 5 ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

6.1 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

6.2 ปัญหาด้านวิชาการ

6.3 ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แยกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

6.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
 6.3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่มีความสนใจที่แท้จริงต่อการพัฒนาบุคลากร
 6.3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะปฏิบัติตาม
 แนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

6.3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่า
 วิทยาการจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

6.4 ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

6.5 ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากรสำหรับ
 รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่อง “โครงการพัฒนาข้าราชการมหาวิทยาลัย

สมคิด แก้วสนธิ (2528 : 89-91) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อ หรือ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา
 บุคลากรมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ความตระหนักของมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา หากผู้บริหารขาดความ
 เข้าใจและการสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาอาจารย์แล้วการพัฒนาอาจารย์ไม่มีทางที่จะ
 นำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้ นอกจากจะเป็น
 เพียงการจัดฝึกอบรมอย่างไม่มิติศทางเท่านั้น

2. ความตระหนักของตัวอาจารย์เองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่
 เสมอ

3. เงินใจหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างของสถาบัน ระเบียบ กฎเกณฑ์ใน
 การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ ทุนอุดหนุนการวิจัย ทุนเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสิ่ง
 ต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้อาจารย์สนใจที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นการแสดงออกของมหาวิทยาลัย
 เกี่ยวกับทัศนคติที่ต้องการจะพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย

4. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาอาจารย์จัดขึ้น ทั้งเนื้อหาและวิธีการ ด้านเนื้อหา
 ต้องเป็นที่สนใจของอาจารย์ ตรงกับความจำเป็นในการที่จะพัฒนา และตรงกับความต้องการของ
 อาจารย์ วิธีการเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมประชุม

5. การใช้อำนาจบังคับการให้เสรีภาพ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของภาควิชา
 คณะ และมหาวิทยาลัยในอันที่จะนำสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงมักจะมีแนวโน้มว่า
 ผู้บริหารอาจใช้อำนาจในการบังคับอาจารย์ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งการพัฒนาไม่ควรเป็นการ
 บังคับเพราะไม่อาจทำให้เกิดผล ควรใช้การเหนี่ยวนำให้เกิดความตระหนักในความจำเป็นและเห็น
 ความสำคัญด้วยตนเอง

เกษรศาสตร์ (2540 : 68) ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

1. ขาดแคลนครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สถานที่ สื่อการสอนอื่น ๆ
2. ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุนด้านวิชาการ
3. ขาดแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน
4. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
5. ขาดงบประมาณสนับสนุน
6. ขาดความคล่องตัวในการใช้ครุภัณฑ์และสถานที่
7. ขาดบรรยากาศของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา ขาดโอกาสแสดง

ศักยภาพผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่ง ซึ่งในแง่ของผู้บริหารควรมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในด้านของบุคลากรควรปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และเมื่อทุกอย่างมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันแล้ว ก็จะทำให้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ก็จะทำให้การดำเนินงานกิจการต่าง ๆ ของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากการตรวจสอบเอกสารสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และกระบวนการดังกล่าว หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร รูปแบบ และกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผ่านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยกระบวนการดังกล่าว มีกิจกรรมที่แยกย่อยได้ดังนี้ 1) การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ 2) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด 3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 4) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 5) การปรับเปลี่ยนค่านิยม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอากิจกรรมที่กล่าวถึงทั้ง 5 ด้าน เป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1 ในการศึกษาวิจัย

แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ (Competency)

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เกิดจากความคิดของศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้ตั้งข้อสังเกตว่า วิธีการทดสอบความรู้และทัศนคติแบบเดิม ไม่สามารถทำนายความสำเร็จทาง

อาซิฟได้ ดังนั้น จึงพยายามหาตัววัดอื่นที่จะนำมาใช้ในการทำนายคุณลักษณะที่แท้จริงที่ส่งผลให้คนทำงานประสบความสำเร็จ เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะความสามารถ (Competency) และทำให้เรื่องสมรรถนะความสามารถได้รับความสนใจมาจนทุกวันนี้

ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะความสามารถอธิบายให้เข้าใจง่ายด้วยทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model of Competencies) ซึ่งอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งง่ายต่อการสังเกตและวัดได้ง่าย และส่วนอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ยากต่อการสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ การแสดงบทบาทภายนอกต่อสังคม (Social Role) ทักษะคิดต่อตนเอง (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ซึ่งการที่บุคคลมีความรู้และทักษะเพียง 2 อย่างนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้ บุคคลต้องมีแรงจูงใจภายในอุปนิสัย ทักษะคิดต่อตนเอง และการแสดงออกภายนอกที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่น

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นที่เครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ หน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้

2. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “Competency” ก่อนข้างหลากหลาย เช่น ชีคความสามารถ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ ความสามารถเชิงสมรรถนะ สมรรถภาพ หรือสมรรถนะความสามารถ และยังให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

เดวิด ซี เอ็มซี คลีแลนด (David C. Mc Clelland. 1993 : 145-150 ; อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 : 4) ให้ความหมาย สมรรถนะ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ

คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

เดล และฮีต (Dale and Hes. 1995 : 80) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)

สกอต แพร์รี (Scott Parry. 1998 : 8 ; อ้างใน สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 : 5) สมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผลสัมฤทธิ์ของ การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือ ความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับ ผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

ริชาร์ด บอยาตซีส (Richard Boyatzis. 1982 : 56-60 ; อ้างใน คนัด เทียนพุด : 56-57) สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่ง กำหนดพฤติกรรม ของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึง ความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 : 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 : 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2535 กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะบุคคล ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Attribute) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

จิระประภา 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)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547 : 2-3) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการ แสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถ ประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า ขีดความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกันสมรรถนะของแต่ละงาน หรือแต่ละวิชาชีพนั้น เป็นสิ่งที่มีได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็ก ๆ ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความคิดเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่นๆเอง และการได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ มีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

3.1 การกำหนดโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงาน ให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด

3.2 การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบวิเคราะห์ ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

3.3 การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะเป็น

3.4 การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 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 และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

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

เดวิด ซี เอ็มซี คลีแลนด์ (David C. Mc Clelland, 1993 : 145-150 ; อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : 7) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

1. Skill : สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟัน ในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2. Knowledge : ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3. Self-Concept : ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4. Traits : บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและ ไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. Motives : แรงจูงใจ หรือ แรงขับภายใน หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายท้าทาย และพยายามทำงานสำเร็จ ตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของ คำว่า Competency มากมาย ตัวอย่างเช่น Scott B. Parry นักวิชาการชื่อดังท่าน

หนึ่ง ที่หนังสือ Competency หลายเล่ม มักจะนำงานเขียนของท่านมาอ้างอิงถึง ก็ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนของ Mc Clelland มาเป็นแนวทางในการ กำหนด “นิยาม” ของ Competency เช่นกัน แต่เขาได้รวมส่วนที่เป็น Self-Concept และ Trait, Motive ไว้ด้วยกัน และเรียกทั้งหมดนี้ว่า “คุณลักษณะ” หรือ Attributes Scott B. Parry นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้อง กัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา”

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 48) สรุปองค์ประกอบของ สมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องกล
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มาและส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self – Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาว่า ปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมี

แรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และค่านิยมนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก คือ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 2. สมรรถนะการทำงาน (Job Competency) บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ดีกว่ามาตรฐาน 3. สมรรถนะบุคคล (Personal Competency) บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ทำให้คนคนนั้นมีความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป หรือเรียกว่า ความสามารถพิเศษเฉพาะบุคคลสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการและเมื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษา โดยเน้นความสามารถเฉพาะกลุ่มงานวิชาการ ก็หมายถึง คุณลักษณะที่โดดเด่นในทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มงานวิชาการ

สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency)

การจัดทำ สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้เห็นชอบกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ เน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้ให้บริการ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยระบบจำแนกตำแหน่งที่ปรับใหม่นี้ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานของข้าราชการ โดยถือเป็นผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการบริหารผลงานอีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการที่จะพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำ สมรรถนะของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 เพื่อทบทวนและกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะผู้บริหาร ให้มีความสอดคล้องกับ แผนการปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งของรัฐ (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2554: 1)

1.1 สมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถ ของผู้บริหาร สมรรถนะผู้บริหาร เป็นสมรรถนะสำหรับ ผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึง ระดับอธิการบดี โดยพิจารณาสมรรถนะหรือ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

1.2 กระบวนการจัดทำสมรรถนะผู้บริหาร

การกำหนดสมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม คณะกรรมการ จัดทำ สมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร่วมดำเนินการกับ ดร.ทองม้วน นาเสงี่ยม (ที่ปรึกษาทีมสมรรถนะ) ทำการสร้างแบบสอบถาม เรื่อง การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้เลือกกำหนดสมรรถนะ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ในคราวประชุมคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปสมรรถนะผู้บริหาร 5 ด้าน และกำหนดรายละเอียด ของสมรรถนะในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการ จัดระดับ และกำหนดพฤติกรรม ในแต่ละระดับ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดระดับ และคำอธิบายนั้น ใช้เกณฑ์ที่ว่าในแต่ละระดับมีลักษณะสำคัญแฝงอยู่เช่นเดียวกันกับการจัดทำสมรรถนะหลัก (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 3) โดยสมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ได้กำหนดคำจำกัดความและค่าระดับมาตรฐาน ใน 5 ด้าน คือ

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Visioning) คำจำกัดความ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การกิจและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความร่วมมือ แรงร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา และโน้มน้าวให้นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำพองค์กรไปสู่ เป้าหมาย ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 5 นำพาให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย L4 5 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และนำ วิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน L3 5 นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และนำไปปรับใช้กับ หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ประจักษ์ L2 5 มีวิสัยทัศน์และยัง ไม่มีการดำเนินการอย่าง

เป็นรูปธรรม L1 5 รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร L0 5 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

1.2.2 ความเป็นผู้นำ (Leadership) คำจำกัดความ ความสามารถหรือความตั้งใจ ในการเป็นผู้นำของกลุ่ม ปกครอง รวมถึงกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 5 นำพาหน่วยงานและผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวไปสู่พันธกิจ ระยะยาวของมหาวิทยาลัย L4 5 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดหลัก ชรรมาภิบาลใน การปกครองผู้ได้บังคับบัญชา L3 5 ให้การดูแล เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา และชื่อเสียงขององค์กร L2 5 ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ L1 5 เป็นผู้นำในการทำงานกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน และใช้อำนาจอย่าง ยุติธรรม L0 5 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

1.2.3 การวางแผน (Planning) คำจำกัดความ การนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การ ปฏิบัติ การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ งบประมาณ การประเมินผล และรายละเอียด ขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 5 นำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาแปลงสู่แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติ ได้ผลดีและบรรลุวัตถุประสงค์ L4 5 สอนและถ่ายทอดทักษะในการจัดทำ แผนไปสู่ผู้อื่น จนการ ดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ L3 5 มีการจัดทำ เอกสารคู่มือ เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบ L2 5 มีความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ กำหนดขั้นตอนการ ทำงานและปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี L1 5 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน แต่ยังไม่ปฏิบัติ ไม่ได้ L0 5 ไม่มีทักษะดังกล่าว

1.2.4 การบริหารจัดการ (Management) คำจำกัดความ มีความรอบรู้ สามารถใช้ ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ รวมถึงภาวะผู้นำ การ สั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การประสานงาน การจูงใจ และการมี มนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 5 คิดหรือพัฒนาระบบการบริหารใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือเป็น ผู้บริหารต้นแบบที่นำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ L4 5 แนะนำและ ถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจัดการจนผู้อื่นสามารถบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ L3 5 นำหลัก บริหารจัดการมาพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ L2 5 มีความรู้และ สามารถปฏิบัติตามหลักบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี L1 5 มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ แต่ยังไม่ปฏิบัติไม่ได้ L0 5 ไม่มีความรู้ดังกล่าว

1.2.5 การแก้ปัญหา (Trouble Shooting) คำจำกัดความ กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหากลุ่มบุคคลและองค์กร ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 5 สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้สามารถรับมือกับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ L4 5 สามารถแก้ไขปัญหาและแปลงความเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกไปสู่การปฏิบัติและสร้างโอกาสให้กับหน่วยงาน L3 5 มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการเพื่อหลีกเลี่ยงป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น L2 5 มีการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี L1 5 มีการแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว L0 5 ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ ความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 12 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน 2) กลุ่มงานบริหารทั่วไป 3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มงานการเงินและบัญชี 5) กลุ่มงานห้องสมุด 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) กลุ่มงานบริการการศึกษา 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ 9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ 10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 11) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน 12) กลุ่มงานวิชาการ

3. กระบวนการจัดทำ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน คณะกรรมการจัดทำ สมรรถนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร่วมดำเนินการกับที่ปรึกษา ทีมสมรรถนะ ดร.ทองม้วน นาเส็งขม โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็น ซึ่งได้ข้อสรุปสมรรถนะกลุ่มงานทั้ง 12 กลุ่มงาน ได้ 5 สมรรถนะ และกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ ซึ่งในการกำหนดระดับ และคำอธิบายนั้น ใช้เกณฑ์ที่ว่าในแต่ละระดับมีลักษณะสำคัญแฝงอยู่เช่นเดียวกันกับการจัดทำ สมรรถนะหลัก ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 3)

1. Level 0 : ไม่มี
2. Level 1 : มีความรู้
3. Level 2 : วางแผน+ปฏิบัติ
4. Level 3 : ทำอย่างมีประสิทธิภาพ

5. Level 4 : แนะนำได้

6. Level 5 : เป็นแบบอย่าง

คณะกรรมการจัดทำ สมรรถนะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้วิเคราะห์ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ร่วมกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อความทำให้ได้คำจำกัดความของสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ของแต่ละกลุ่มงานทั้ง 12 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน
 - 1.1 ทักษะการคิดวิเคราะห์
 - 1.2 ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล
 - 1.3 ทักษะการประเมินโครงการ
 - 1.4 ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน
 - 1.5 ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
 - 2.1 จิตบริการ
 - 2.2 ทักษะงานสารบรรณ
 - 2.3 ความอดทนอดกลั้น
 - 2.4 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร
 - 2.5 ความรับผิดชอบ
3. กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
 - 3.1 ความรู้ความเข้าใจในองค์กรและระบบบริหารงานบุคคล
 - 3.2 การคิดวิเคราะห์และการสืบเสาะหาข้อมูล
 - 3.3 ความรู้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ด้านบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ทักษะในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล
 - 3.5 ทักษะการให้คำปรึกษา การสื่อสารและสร้างความยืดหยุ่นผ่อนปรน
4. กลุ่มงานการเงินและบัญชี
 - 4.1 การทำงานเป็นทีม
 - 4.2 ความซื่อสัตย์
 - 4.3 ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - 4.4 จิตบริการ
 - 4.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5. กลุ่มงานห้องสมุด
 - 5.1 ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 5.2 จิตบริการ
 - 5.3 ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์หรือสารสนเทศศาสตร์
 - 5.4 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
 - 5.5 ทำงานเป็นทีม
6. กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 6.1 ความเชี่ยวชาญในงาน
 - 6.2 การพัฒนาตนเอง
 - 6.3 การทำงานเป็นทีม
 - 6.4 จิตบริการ
 - 6.5 การคิดค้นนวัตกรรมด้าน ICT
7. กลุ่มงานบริการการศึกษา
 - 7.1 ความรับผิดชอบ
 - 7.2 จิตบริการ
 - 7.3 ทักษะในการประสานงาน
 - 7.4 ความรู้ในด้านการบริการการศึกษา
 - 7.5 มนุษย์สัมพันธ์
8. กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ
 - 8.1 การทำงานเป็นทีม
 - 8.2 ความเชี่ยวชาญในงาน
 - 8.3 ความรับผิดชอบ
 - 8.4 จิตบริการ
 - 8.5 ความอดทน อดกลั้น
9. กลุ่มงานช่วยวิชาการ
 - 9.1 ความเชี่ยวชาญในงาน
 - 9.2 ความรับผิดชอบ
 - 9.3 จิตบริการ
 - 9.4 ทักษะการประสานงาน
 - 9.5 ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

10. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

- 10.1 ทักษะในการหาข้อมูลข่าวสาร
- 10.2 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล
- 10.3 บุคลิกภาพ
- 10.4 ทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล
- 10.5 การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

11. กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

- 11.1 จรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 11.2 ความซื่อตรงซื่อสัตย์สุจริต
- 11.3 ทักษะในการให้คำปรึกษา
- 11.4 ทักษะในการใช้ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในหน้าที่รับผิดชอบ
- 11.5 ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

12. กลุ่มงานวิชาการ

- 12.1 ทักษะการสอน
- 12.2 ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ
- 12.3 การเป็นแบบอย่างที่ดี
- 12.4 ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม
- 12.5 ทักษะการให้คำปรึกษา

คำจำกัดความและคำระดับมาตรฐาน

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถเฉพาะกลุ่มงานวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มงานวิชาการ จึงได้นำเสนอคำจำกัดความและคำระดับมาตรฐานของกลุ่มงานวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554 : 51-53)

1. ทักษะการสอน (Teaching Skills) คำจำกัดความ ปฏิบัติการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ตามเป้าประสงค์ วางแผนการเรียนการสอน สร้างสื่อการสอน การวิจัยในชั้นเรียน และนำนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 ริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน สามารถเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย L4 มีเทคนิคการเรียนการสอนและงานวิจัยในชั้นเรียนที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดและนำไปเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

L3 นำความรู้ ประสบการณ์ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการเรียนการสอน มีเทคนิคการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน L2 เลือกใช้เทคนิคการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี มีการนำผลการประเมินผู้สอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน L1 มีความรู้ในรายวิชา หลักสูตรที่สอน และเทคนิควิธีการสอน L0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

2. ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (Academic Expertise) คำจำกัดความ มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในสายวิชาการ มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีศักยภาพและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 ความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีถ่ายทอดในระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ L4 ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีเป็นแบบอย่างที่ดี ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นในระดับมหาวิทยาลัย L3 นำองค์ความรู้ที่ทันสมัยมาพัฒนาปรับปรุงตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน L2 มีความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ L1 มีความรู้และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน L0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Good Role Model) คำจำกัดความ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ติดตามผล เรียนรู้สิ่งใหม่ มีจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีความเสียสละ อบอุ่น จริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ อธิษาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษาและผู้อื่น ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานในการเปลี่ยนพฤติกรรมอาจารย์ส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย L4 เป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อื่นๆ และเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยงาน เป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำแก่บุคคลอื่นได้ L3 มีส่วนร่วมในการส่งแผนงานและปฏิบัติงานของส่วนรวม มีการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม เสียสละเวลาเพื่อนักศึกษา L2 มีจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ให้ข้อเสนอแนะและเข้าร่วมงานและกิจกรรมของส่วนรวม ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นแบบอย่างที่ดีและนักศึกษาและผู้อื่น L1 เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สนใจงานและกิจกรรมของส่วนรวม L0 ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Skills) คำจำกัดความ ความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย สามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่องค์ความรู้ ประยุกต์ และพัฒนาไปสู่นวัตกรรม ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 คิดค้น พัฒนางานวิจัย จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่สามารถจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร หรือได้รับรางวัลงานวิจัยระดับประเทศ L4 ผลการวิจัยได้รับการอ้างอิงในฐานะข้อมูลระดับชาติหรือนานาชาติ หรือสามารถสร้างทีมวิจัยที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง L3 ผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ได้ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ L2 ดำเนินการวิจัยได้ตามหลักวิชาการ และนำผลการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอนหรือบริการ

วิชาการสู่ชุมชน L1 รู้และเข้าใจระเบียบวิธีวิจัย กำหนดประเด็นปัญหาหัวข้องานวิจัยได้ L0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

5. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling Skills) คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลวิชาการ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และพูดแนะนำในการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการภายนอกหรือนักศึกษา เพื่อกระตุ้นให้สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ระดับ (Level) คำอธิบาย L5 กระตุ้น ส่งเสริม ยกระดับให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย L4 สอน ถ่ายทอดและเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดีและมีความคิดริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น L3 ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษาและผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี L2 รับฟัง เข้าใจถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม L1 มีความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา L0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้จัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 12 กลุ่มงาน ตามภารกิจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเอื้อและอำนวยความสะดวกร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในฐานะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาท้องถิ่น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงถึงความเป็นตัวตนและความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยประการหนึ่งก็คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศดังกล่าว จะถูกกำหนดโดยสมรรถนะของกลุ่มงานวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทักษะการสอน 2) ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม และ 5) ทักษะการให้คำปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาสมรรถนะประจำกลุ่มงานวิชาการทั้ง 5 ด้าน มาเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 2 ในการศึกษาวิจัย

บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สภาพปัจจุบันโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาดอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 454 ไร่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามศูนย์หนองโนตั้งอยู่ที่บ้านหนองโน หมู่ 1, หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบลหนองโน (โคกก่อ) อำเภอเมือง

จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้งของคณะเทคโนโลยีการเกษตร และโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ ดังนี้

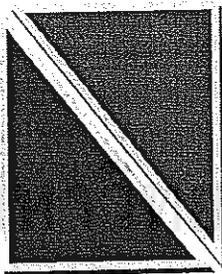
- พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “โรงเรียนประถมกสิกรรม” ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิค มหาสารคามในปัจจุบัน
- พ.ศ. 2470 ได้ย้ายไปตั้งที่โคกอีค้อย อยู่ห่างจากตัวเมืองมหาสารคามไปทาง ทิศตะวันตก ประมาณ 4 กิโลเมตร ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน
- พ.ศ. 2473 เปลี่ยนฐานะเป็น โรงเรียนประถมวิสามัญและฝึกหัดครูกสิกรรมชั้นต่ำ
- พ.ศ. 2474 ได้ยุบเลิกแผนกฝึกหัดครูกสิกรรมชั้นต่ำเหลืออยู่เฉพาะ โรงเรียน ประถมวิสามัญ
- พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็น โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดมหาสารคาม
- พ.ศ. 2498 เปลี่ยนฐานะเป็น โรงเรียนฝึกหัดครูมหาสารคาม
- พ.ศ. 2505 (1 พฤษภาคม) ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม
- พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู และ พ.ศ. 2518 มีผลให้วิทยาลัย ครูมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษา
- พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” ใช้ ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Rajabhat Institute” และ ต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด แปลว่า “คนของพระราชธา”
- พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และดำเนินงาน ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทาน พระราชลัญจกร ประจำพระองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบัน ราชภัฏ
- พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏ มหาสารคาม เปลี่ยนสถานะเป็น มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยฯ



พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน พระราชลัญจกรประจำพระองค์ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นรูปไข่ วงในคือพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วยวงจักรกลางวงจักรมีอักษรเป็น อู หรือ เลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออก โคจรอบเหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า ทรงมีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน วงนอกเป็นชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สีประจำมหาวิทยาลัยฯ

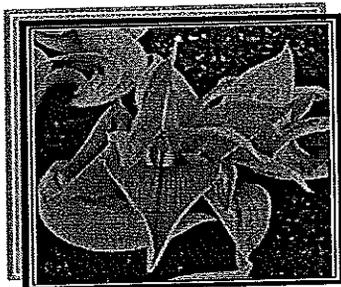


สีประจำมหาวิทยาลัย คือ สีเขียวและสีแดง

สีเขียว : การเกษตร ความอุดมสมบูรณ์ของแผ่นดิน อันเกิดจากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น

สีแดง : ความกล้าหาญ ความคิด และการกระทำ เพื่อเริ่มสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัยฯ



ดอกจาน เป็นไม้ยืนต้นกลุ่มพืชตระกูลถั่ว อยู่ในวงศ์ (Papilionaceae) มีชื่อวิทยาศาสตร์ว่า *Butea monosperma*

ข้อมูลด้านบุคลากร

1. บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในปีการศึกษา 2550 มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 663 คน เมื่อเทียบปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีที่สิ้นแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มีจำนวน 911 คน เพิ่มขึ้นมากกว่าจำนวน 248 คน เป็นสัดส่วนการเพิ่มขึ้นที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากการขยายตัวในการจัดการศึกษารายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยฯ ปีการศึกษา 2550-2554

ประเภท	จำนวนบุคลากรทั้งหมด/ปีการศึกษา (คน)				
	2550	2551	2552	2553	2554
1. ข้าราชการพลเรือน	222	206	204	187	177
2. ลูกจ้างประจำ	36	32	31	28	20
3. พนง.งบประมาณแผ่นดิน	18	28	88	103	108
4. พนง.งบประมาณเงินรายได้	338	369	364	436	556
5. พนักงานราชการ	49	49	49	47	45
6. ลูกจ้างชาวต่างชาติ	-	8	8	5	5
รวมทั้งหมด	663	692	744	806	911

ที่มา : สารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2550-2554

2. บุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในปีการศึกษา 2550 มีบุคลากรสายการสอนทั้งสิ้นจำนวน 369 คน เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีที่สิ้นแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มีจำนวน 554 คน เพิ่มขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 185 คน และจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนบุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยฯ ปีการศึกษา 2550-2554

ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากรสายการสอน/ปีการศึกษา (คน)				
	2550	2551	2552	2553	2554
1. ข้าราชการพลเรือน	208	191	189	172	162
2. พนง.จบประมาณแผ่นดิน	12	21	60	76	81
3. พนง.จบประมาณเงินรายได้	122	138	167	220	301
4. พนักงานราชการ	27	26	8	6	5
5. ลูกจ้างชาวต่างชาติ	-	8	8	5	5
รวมทั้งหมด	369	384	432	479	554

ที่มา : สารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2550-2554

3. บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ในปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีบุคลากรสายสนับสนุนทั้งสิ้นจำนวน 294 คน เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีที่สิ้นแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มีจำนวน 357 คน เพิ่มขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 63 คน และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยฯ ปีการศึกษา 2550-2554

ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน/ปีการศึกษา (คน)				
	2550	2551	2552	2553	2554
1. ข้าราชการพลเรือน	14	15	15	15	15
2. ลูกจ้างประจำ	36	32	31	28	20
3. พนง.จบประมาณแผ่นดิน	6	7	28	27	27
4. พนง.จบประมาณเงินรายได้	216	231	197	216	255
5. พนักงานราชการ	22	23	41	41	40
รวมทั้งหมด	294	308	312	327	357

ที่มา : สารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2550-2554

4. บุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยฯ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ในปีการศึกษา 2550 มีบุคลากรสายสอนทั้งสิ้นจำนวน 369 คน เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีที่สิ้นแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มีจำนวน 554 คน เพิ่มขึ้นจำนวนทั้งสิ้น 185 คน และจะเห็นว่าจำนวนบุคลากรสายสอนของมหาวิทยาลัยฯ มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนบุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยฯ จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ปีการศึกษา 2550-2554

ตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวนบุคลากรสายสอน/ปีการศึกษา (คน)				
	2550	2551	2552	2553	2554
1. รองศาสตราจารย์	10	13	15	14	13
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	87	80	86	81	78
3. อาจารย์	272	291	331	384	463
รวมทั้งหมด	369	384	432	479	554

ที่มา : สารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2550-2554

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี
ความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะกลุ่มงานสายวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม”
ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาจึง ได้เสนองานวิจัยที่มีส่วนใกล้เคียงและเกี่ยวข้อง
ดังนี้

ศรัญญา ชัยแสง (2550 : 73) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า 1. บุคลากรสายสนับสนุนของคณะพยาบาล
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทุกคนได้รับการพัฒนาตนเอง ร้อยละ 100 โดยเป็นการเข้าร่วม
การสัมมนา/การประชุมวิชาการ/ การประชุมปฏิบัติการมากที่สุด ร้อยละ 83.8 2. ภาพรวมของ
สถานการณ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งด้านวิธีการฝึกอบรมวิธีการพัฒนาตนเองและวิธีการให้การศึกษ
ต่อเนื่อง 3. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านสถานที่และอุปกรณ์ด้านผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาดตนเอง และด้านวิทยากร

พรทิพย์ อ้นเกษม (2551 : 82) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ความต้องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้วยวิธีการ 3 วิธีการ คือ วิธีการฝึกงาน วิธีการฝึกอบรม และวิธีการศึกษาด้วยตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย และการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรจำแนกตามสภาพภาพ ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มิ่งขวัญ คอยชื่น (2552 : 68) ได้ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีสมรรถนะที่สำคัญสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี 4) ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน และลำดับสุดท้ายได้แก่ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับกลุ่มครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่า กลุ่มผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนให้ความสำคัญสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ให้ความสำคัญสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ 1) ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

ประภัสสร มีน้อย (2553 : 65) ได้ทำการศึกษาการสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากมากไปน้อย คือ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ 11) การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 13) ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 88 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด จำนวน 58 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมาก จำนวน 30 รายการ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงความต้องการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยฯ

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2553 : 71) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรณบูรณ อุตสาหกรรม จำกัด ผลการศึกษา ดังนี้ 1) ปัจจัยในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ตรีอรรณบูรณ อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทในเครือ พบว่า ด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมา คือความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน, ความสามารถหลักของตัวบุคคล และค่านิยม หลักความเชื่อ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ตรีอรรณบูรณ อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทในเครือ พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในสายงาน รองลงมา คือ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ความสามารถด้านเทคนิค และด้านความชำนาญประจำตำแหน่ง ตามลำดับ 3) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และปัจจัยการทำงานพนักงานขายในบริษัท ตรีอรรณบูรณ อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัทในเครือ ได้แก่ ความสามารถในสายงาน, ความสามารถทางเทคนิค, ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่, ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงานขาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก มีความสัมพันธ์สูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิส ซี แม็คคลินแลนด์ (David C. Mc Clelland. 1977 : 53-64 ; อ้างถึงใน จิระประภา อัครบวร. 2549 : 58) ได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงาน ที่แตกต่างกัน Mc Clelland จึงทำการศึกษา วิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษา ว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่

กันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) อธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนใหญ่ที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn 1978 : 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษา องค์การระบบเปิด (Open System) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal-Attainment) ขององค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์การด้วย

เอลม (Elam, Stanley. 1971 : 81-90) วิจัยและพัฒนาสมรรถนะทางการสอนของครู ตามโครงการพัฒนาครูบนพื้นฐานการปฏิบัติ (Performance-Based Teacher Education. What is the State of the Art?) ได้สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอน 5 ประการคือ 1) สมรรถนะทางการสอนที่แสดงออกได้เป็นบทบาทหน้าที่ ด้วยคำทางพฤติกรรมและได้รับการยอมรับ 2) เกณฑ์การประเมินครูที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน จัดเป็นระดับและได้รับการยอมรับ 3) การประเมินทางสมรรถนะการสอน ที่นำไปสู่การพัฒนาครู 4) อัตราค่ากำหนดการเรียนรู้ของผู้เรียนขึ้นอยู่กับการแสดงออกทางสมรรถนะ 5) โปรแกรมการพัฒนาการสอนและการประเมินผลทางด้านสมรรถนะ เฉพาะ มีลักษณะเป็นโปรแกรมการพัฒนารายบุคคลแบบเบ็ดเสร็จในตัว (Modularization) เน้นที่

การเลือกกิจกรรมได้ การออกจากบทเรียนตามเงื่อนไข ความรับผิดชอบร่วมกันของผู้เรียนรู้และโครงการ เป็นระบบ แนวทางการเรียนรู้แบบเปิด มีข้อมูลป้อนกลับ เป็นวงจรที่มีทางเลือก ประโยชน์ของโครงการนี้ไม่ได้เฉพาะสมรรถนะของครู แต่ได้ความสามารถในการเรียนรู้ และความตั้งใจของคน นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบชุดการเรียนรู้ (Learning Module) นำมาใช้ในภายหลัง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งาน และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน และจะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่อาจเรียกว่า โปรแกรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และหาวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดสมัยใหม่ เป้าหมายด้านอาชีพของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรจึงต้องช่วยพนักงานด้านการวางแผนอาชีพ เพื่อให้ความต้องการทั้งของบุคคลและองค์กรได้รับการตอบสนองควบคู่กันไป พนักงานและทีมงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดูว่าสามารถปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายได้ดีเพียงไร พนักงานจะมีโอกาสพัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่วนข้อบกพร่องจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวิธีนี้พนักงานจะมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นและมีความสำคัญเพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้ทุกกระบวนการขององค์กรประสบความสำเร็จ ไปสู่จุดหมายได้อย่างงดงาม ดังนั้น ผู้ศึกษาจึง ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะกลุ่มงานวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการบริหารการพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะกลุ่มงานวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่าปัจจุบันนี้ ผู้ใช้บริการมีความต้องการการบริการที่มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพสามารถประกันคุณภาพ และตรวจสอบการให้บริการได้ ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 8 จนถึงฉบับที่ 11 ที่ได้ให้ความสำคัญ “คน

เป็นศูนย์กลาง” และเน้นการพัฒนาแบบองค์รวม ทันต่อเปลี่ยนแปลงของความเป็นโลกาภิวัตน์ที่เจริญอย่างรวดเร็วในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประชาชนสามารถรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงในการให้บริการจากมหาวิทยาลัย เพื่อความก้าวหน้าขององค์การทำให้ผู้บริหาร จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ สนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะกลุ่มงานวิชาการของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาอยู่ 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรกลุ่มที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวความคิดของ บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 43) ซึ่งประกอบไปด้วย การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนค่านิยม สำหรับตัวแปรกลุ่มที่ 2 สมรรถนะของกลุ่มงานวิชาการซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาจากแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2555-2559 (กองบริหารงานบุคคล. 2554 : 16) ซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะการสอน ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ การเป็นแบบอย่างที่ดี ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม และทักษะการให้คำปรึกษา จากแนวคิดที่สะท้อนผ่านตัวแปร 2 กลุ่ม สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้

