

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาด้านความเชี่ยวชาญ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 การพัฒนาสมรรถนะ
- 1.5 สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

- 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.4 ประสิทธิภาพการทำงาน

3. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กรและเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่า

เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะ จะเป็นเครื่องมือที่นิยมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสร้างขีดความสามารถที่จะดำเนินงานต่อ กระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่ง บุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลลัพธ์ให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

1. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555 : ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะคือ ภารกิจและเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดยเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวก็คือ การที่บุคลากรจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคลากร

สุรุติ บัญญัคณ์ (2550 : 45) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งด้าน การบริหารจัดการและการผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานกิจการ นักศึกษาได้ประสบผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้เป็นอย่างดี

ชรศักดิ์ ศิริมัย (2556 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมายาวไปของ การปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดย สมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนี้จะต้องแวดล้อมมาให้เห็นได้ บรรยาย วัดหรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

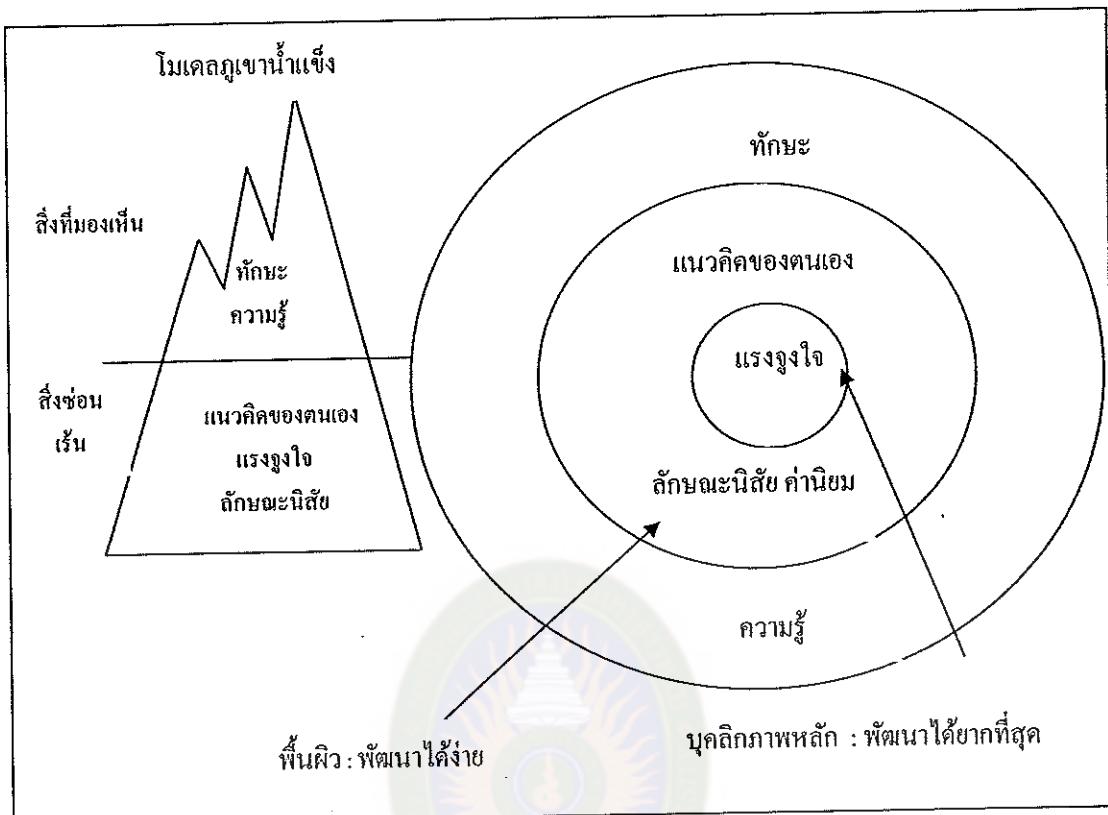
ชูชัย สมิทธิ์ไกร (2550 : 45) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการทัศน์ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหนืออนันตร์ถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)

เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล (2543 : 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้งานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเรารู้ว่ามีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่าง ไว้ใจจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กัญจน์เกต (2543 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือองค์การให้เกิดผลการกระทำการในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545 : 109) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงบุญใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ของงานใน ตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

เดวิด ซี. แมคเคลลัลแลนด์ (David C. McClelland. 1954 : 260 ; ช่างถึงใน ศศิวิมล ทองพ่ว. 2548 : 28) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ชื่นชอบภายนอกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจจัยบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ความสามารถตามกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยความสามารถ สามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ โน้ตเดลภูเขาน้ำแข็งแสดงเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของสมรรถนะ



แผนภาพที่ 1 แนวคิดหลักการเกี่ยวกับ Competency

ที่มา : Spencer & Spencer. 1993 อ้างถึงใน ; ศศิวิมล ทองพั้ว (2548 : 28)

จากแผนภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขา一座ที่ล้อมอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยของยอดอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ล้อมอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนี้เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับช่วงปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความคลาดที่ทำให้เข้าสารรถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เข้าเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เช่น ลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เข้าสารรถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ (Spencer & Spencer. 1993 อ้างถึงใน ; ศศิวิมล ทองพั้ว (2548 : 28) และคำนิยามนี้ มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนด

เครื่องมือในการบริหารจัดการในปัจจุบันมีมากนัย ที่ได้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management = CRM) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management = TQM) ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการบริหารจัดการแบบใด ก็ตาม หากคนไม่มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีหรือที่เรียกว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Competency) ก็ไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

แนวคิดและหลักการเรื่องขีดความสามารถ (Competency) ที่กล่าวว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผล การปฏิบัติงานที่โดดเด่น แต่จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องหลัง คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดในการปฏิบัติงานที่โดดเด่น โดยขีดความสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) คือ บุคลิกลักษณะการแสดงออกของ พฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และ อุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่ได้ทั้งในระดับบุคคลบริหารและระดับ พนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าการนำขีดความสามารถ (Competency) มาใช้ จะช่วยทำให้การใช้งบประมาณในการ พัฒนาพนักงานตรงตามเป้าหมายและคุ้มค่าต่อการลงทุน

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะ ได้แพร่หลายมานานในต่างประเทศ ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 แต่สมรรถนะเพิ่งจะได้รับความสนใจและกล่าวถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้เอง ปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสร้างหัวใจเดือด พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากร ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด

จากแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หรือปัจจัยความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

เทือน ทองเก้า (2555 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะโดย อ้างถึงแนวคิดของ เดวิด แมคเคลลันด์ (David C. McClelland, 1960) ได้เสนอแนวความคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ไว้มี 5 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

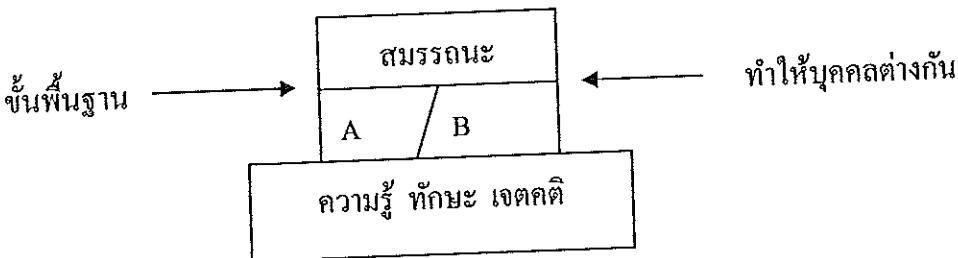
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการค้ายอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้จากการพัฒนาทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คน ที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะซึ่งตามทัศนะของแมคเคลลันด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโภติ. 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพ



แผนภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากการความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรม โฉม. 2547 : 48 ล่างถึงใน ; เพื่อน ทองแก้ว (2555)

จากภาพอธิบายได้ว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ

ดังนั้น ความรู้โดย ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำงดิ่งเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจที่เข่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดผลลัพธ์ ทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือคิดว่ามานาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

ไรแลตและโลชาน (Rylatt & Lohan. 1995 : 19) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ว่าประกอบไปด้วย (1) บทบาทหลัก (Key Role) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธกรณี (Commitment) ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ (2) หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ (3) ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดง

ให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุอุปกรณ์ในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้ (4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการ หรือมาตรฐานของผล การปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้ชื่อมโยงกันระหว่าง สมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ (5) เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการ ปฏิบัติงาน (6) คำแนะนำ (Evidence Guide) ยัชนาขกรอบคุณถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการ ประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ ซึ่งสรุปจากที่นำเสนอ มาได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่ องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน

รูติพัฒน์ พิชญชาดาพงศ์ (2548 : 89) เสนอว่า องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ ประกอบ ด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และค่านิร្ឧรวัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เก็บ รวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ ตำแหน่ง งาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ องค์กรกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกร่วมรวม สมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสาขาวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของ กลุ่มงาน/สาขาวิชาชีพ สมรรถนะแนวทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

3.1 ชื่อของสมรรถนะ (Competency Names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อ สมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรใน องค์กรเข้าใจตรงกัน

3.2 คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นการให้

ความหมายของสมรรถนะตัวนี้ ๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตมากน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกัน ได้ ดังนี้ ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และหมายความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)

Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับ โครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็น การสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชาเก็บบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือ กรรมการผู้จัดการ

4.2 การแบ่งระดับความสามารถตอบความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale) การแบ่งระดับความสามารถตอบความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำปฏิกริยา หรือการกระทำการบนบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อ่าย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบายวิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ออกแบบ ทัศนคติ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area : KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลักๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator : KBI)

หมายถึง พฤติกรรมย่ออย่างที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่ออย่างพุติกรรม ที่ได้แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพุติกรรมหลักที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่ทั้งเป็นองค์ประกอบแบบเป็นระบบของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะในแต่ละประเภท และองค์ประกอบของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในส่วนขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อจะสามารถหาแนวทางมาใช้พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสม

3. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทางการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กรหมายถึง กลยุทธ์ และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กร จะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึงคุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพุติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให่องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร (พริยะ อนุกูล, 2556 : ออนไลน์)

จารคัดศรีมัย (2556 : ออนไลน์) ได้ระบุประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น

3 ประเภท ได้แก่

1. ชีคความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพุติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีคความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ชีคความสามารถนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้านครหลวงกำหนดวิสัยทัศน์ว่า เป็นองค์กรที่น้ำด้านธุรกิจไฟฟ้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวนี้อง มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีนโยบายของท่านผู้ว่าการรวม 8 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การตอบสนองภาครัฐ การบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านระบบจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการคุ้มแพนกงาน

การเงิน เทคโนโลยีและระบบสื่อสาร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับ มีวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้านที่จะต้อง ปลูกฝังให้เกิดในพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทุกคน คือ เป็น หนึ่งเชิงธุรกิจ เป็นมิตรกับประชาชน คุณภาพคน กฟน. ไม่เป็นสอง เป็นเจ้าขององค์กรແன່ນເຫັນຍາ ກລມເກລີຍວ່າງານເປັນທຶນ ແລະຝ່າຍທຽບພາກຮນນຸ່ມຍື້ໄດ້ດໍາເນີນການຈັດທຳຢືດຄວາມສາມາດລັກຂອງ ພັນກັງການການໄຟຟ້ານການຄຣລວງແລະໄຟຟ້ານການເຫັນຂອບຈາກຜູ້ວ່າການກໍາໜັດໃຫ້ພັນກັງການທຸກຄົນທຸກຮະດັບ ໃນການໄຟຟ້ານການຄຣລວງຄວນນີ້ມີຄວາມສາມາດລັກ 7 ຕົວ ທີ່ສອດຮັບກັບວິສັຍທັກນີ້ແລະວັດທະນາອົງກໍາ ດັ່ງກ່າວໜັງຕົ້ນ ດັ່ງນີ້ 1. ຄວາມໄຟຟ້າແລະການເຮັນຮູ້ຍ່າງຕ່ອນເນື່ອງ 2. ຄວາມຄິດຮີ່ມສ້າງສ່າງ 3. ຄວາມ ມຸ່ງນັ້ນໃນການໃຫ້ບໍລິການ 4. ການມີຈິຕຳສຳນັກຕ່ອງຄວາມ ຄຸ້ມຖຸນ 5. ຄວາມເປັນເລີສີໃນການໃຫ້ບໍລິການ 6. ການ ທຳມະນຸດເປັນທຶນ 7. ການຕິດຕ່ອງສື່ອສາຮແລະມຸ່ນຍື້ສັນພັນນີ້

2. ຈຶດຄວາມສາມາດດ້ານການບໍລິການ (Managerial Competency) ຄື່ອ ຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດດ້ານການບໍລິການຈັດການ ເປັນເຊື່ອຄວາມສາມາດທີ່ມີໄດ້ທີ່ໃນຮະດັບຜູ້ບໍລິການແລະຮະດັບ ພັນກັງການໂດຍຈະແຕກຕ່າງກັນຕາມບໍບາຫາແລະໜ້າທີ່ຄວາມຮັບຜິດຂອບ (Role – Based) ແຕກຕ່າງຕາມ ຕໍ່ແນ່ງທາງການບໍລິການ ຈາກທີ່ຮັບຜິດຂອບ ຜົ່ງບຸກຄາກໃນອົງກໍາທຸກຄົນຈຳເປັນຕ້ອງນີ້ໃນການທຳມະນຸດເປັນທຶນ ເພື່ອໃຫ້ຈາກສຳເນົາ ແລະຕ້ອງສອດຄືດ້ອງກັບແພັນກຸລູທີ່ ວິສັຍທັກນີ້ ພັນຍົກງານອົງກໍາ ເຊັ່ນ ການ ວັງແພນ ການບໍລິການການເປັນປີ່ນແປ່ງ ຄວາມຮູ້ເກີ່ວກັບທຸກຮົງຈົບງານການໄຟຟ້ານການຄຣລວງ ການກໍານົງລົງ ຕົ້ນຖຸນ ການທຳມະນຸດເປັນທຶນ ການຕິດຕ່ອງສື່ອສາຮ ການແກ້ປົມຫາແລະຕັດສິນໃຈ ກາວະຜູ້ນຳ ຄວາມຄິດ ສ້າງສ່າງ ການເສີມສ້າງນວັດກຽມໃໝ່ ເປັນຕົ້ນ

3. ຈຶດຄວາມສາມາດຕາມຕໍ່ແນ່ງທາງ (Functional Competency) ຄື່ອ ຄວາມຮູ້ ຄວາມສາມາດໃນຈາກໜຶ່ງສະຫຼອນ ໃຫ້ເຫັນຄວາມຮູ້ ທັກນະ ແລະຄຸນລັກຄະເພາະຂອງຈາກຕ່າງໆ (Job – Based) ເຊັ່ນ ຕໍ່ແນ່ງວິສັງໄຟຟ້າ ກວດຕ້ອງມີຄວາມຮູ້ທາງດ້ານວິສັງໄຟຟ້າ ນັກນັ້ງຢືນ ກວດຕ້ອງມີ ຄວາມຮູ້ທາງດ້ານການນັ້ງຢືນ ເປັນຕົ້ນ ໜ້າທີ່ຈາກທີ່ຕ່າງກັນ ຄວາມສາມາດໃນຈາກຍ່ອນຈະແຕກຕ່າງກັນຕາມ ອາຊີ່ພ ຜົ່ງອາຈາດເຮັກເປົ້າຄວາມສາມາດນີ້ ສາມາດຮັບຮົບ Functional Competency ຮີ່ວີ່ເປັນ Job Competency ເປັນ Technical Competency ກໍໄດ້ ອາຈັດລ່າວໄດ້ວ່າຈຶດຄວາມສາມາດນີ້ແມ່ນຈຶດ ຄວາມສາມາດເພັະບຸກຄົລ່າງສະຫຼອນໃຫ້ເຫັນຄວາມຮູ້ ທັກນະ ພຸດຕິກຽມ ແລະຄຸນລັກຄະຂອງ ບຸກຄົລ່າງທີ່ເກີດຂຶ້ນຈົງຕາມໜ້າທີ່ຫຼືອງຈາກທີ່ຮັບຜິດຂອບທີ່ໄດ້ຮັບມອບໝາຍ ແມ່ວ່າໜ້າທີ່ຈາກແມ່ນອັນກັນ ໄນຈຳເປັນວ່າຄົນທີ່ປົງປັນຕິງໃນໜ້າທີ້ນີ້ຈະຕ້ອງມີຄວາມສາມາດເໝັ້ນອັນກັນ

ຈັກພຣ ປະຄນນູ້ຮັບ (2547 : 56) ໄດ້ຮັບນູ້ໄວ້ວ່າສມຮັນນະນີ້ 2 ປະເທດ ຄື່ອ ສມຮັນນະ ລັກ (Core Competency) ແລະ ສມຮັນນະໃນຈາກ (Functional Competency) ໂດຍມີຮາຍລະເອີຍຄົ້ນນີ້

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือ พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง ฯลฯ

2. สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) เป็น สมรรถนะที่เข้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

· 2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยตำแหน่ง เข้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็น คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง เข้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้สัมรรถนะเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้สัมรรถนะในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

เทือน ทองแก้ว (2551 : 85) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของชา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “พื้นดำกุญแจ” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำางานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษ เคพะขององค์กรนี้เท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมี สมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ มีความหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถหน้าที่ค่ากัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะนั้นมีสมรรถนะเกี่ยวกับองค์กรและสมรรถนะ เกี่ยวกับบุคคล และที่สำคัญที่สุดคือ หน่วยงานอื่น ๆ ทุกหน่วยงานจะต้องให้ความร่วมมือในการ สนับสนุน เพื่องานบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่อาจสำเร็จได้หากจะต้องเกิดจาก การที่ทุก หน่วยงาน ให้ความสนับสนุนอย่างเต็มที่และปฏิบัติตามร่วมกันในการกำหนดขีดความสามารถ ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภทนิดใดบ้างที่จะทำให้มีผล ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภทนิดใดบ้างที่จะทำให้มีผล การปฏิบัติตามที่ประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจและทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์นี้ ไปได้และเป้าหมายของตนเองได้

4. การพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์ หนึ่งที่ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึง พยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 : 29) จากเครื่องมือในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) นั้นว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากร บุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็น เครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติตามการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณา สมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างชีวิตความสามารถที่จะดำเนินต่อไป ต่อกระทำการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเดียวกัน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริม พลังดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและท่วความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากร ได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กรและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสร้างภาพลักษณ์ดี การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้น แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546 : 69) ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มาดังนี้ การกำหนด ระบบสมรรถนะนี้จะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กร คาดหวัง ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนด สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency)

หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการ บรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือ โอดเด่นกว่าองค์กร คู่แข่งเมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาเราต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกุ่มงานสายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกุ่มงานสายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) ขั้นสุดท้ายก็คือการนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะควรจะทำเมื่อ

1. เมื่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมของ องค์กรใหม่ ดังนั้นเราต้องปรับปรุงสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป
2. เมื่อการกิจ บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของหน่วยงาน/องค์กรเปลี่ยนแปลง
3. เมื่อบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมในระดับนั้น ๆ หรือสมรรถนะนั้น ๆ ได้สมบูรณ์แล้ว

ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546 : 72) การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน บุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่

1. องค์กรมีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. องค์กรมีความสามารถในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. องค์กรสามารถพัฒนาและเปลี่ยนความสามารถของบุขบัญเป็นความสามารถในการแข่งขันและการยั่งยืนขององค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อ
บุคลากรในองค์กร นั้น ๆ ได้แก่

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อ ผู้บริหารระดับหน่วยงานขององค์กรนั้น ๆ ได้แก่

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นรายบุคคล
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน ให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น ๆ ได้แก่

1. สามารถเขื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างชัดเจน
2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวหลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากร ในองค์กร และ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้รับผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและ

ชัดเจน

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนี้ ๆ ได้แก่

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาย วิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรง ตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย
3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบพัฒนา ตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะ คือ การดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุความต้องการขององค์กร

5. สมรรถนะของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จัดทำและกำหนดสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีกระบวนการในการจัดทำสมรรถนะหลัก โดยเริ่มดำเนินการ วิเคราะห์องค์กรจากวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ที่ว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน พลิกบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ได้ประเด็นหลักโดยกำหนด ดังนี้ (คู่มือการประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม : 2554 : 40)

สมรรถนะมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เกิดจากการวิเคราะห์รายประเด็น ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีคุณภาพตามมาตรฐานในระบบการประเมิน ประกอบด้วย

- 1.1 มีความรู้ในระบบประเมิน
- 1.2 มีการทำงานเป็นทีม
- 1.3 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน
- 1.4 มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 มีความจริงรักภักดีต่ององค์กร

- 1.6 มีการคิดเชิงระบบ
 - 1.7 มีคุณธรรม
 - 1.6 มีจริยธรรม
 - 2. การผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คุณธรรม ประกอบด้วย
 - 2.1 การเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 2.2 การมีคุณธรรมและจริยธรรม
 - 2.3 ความเชี่ยวชาญในงาน
 - 3. การสร้างองค์ความรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืนภายใต้แนวทางปราชญาของเครือข่ายเพียง ประกอบด้วย
 - 3.1 ความใส่รู้
 - 3.2 ความพอเพียง
 - 3.3 ความเข้าใจชุมชน
 - 3.4 จิตบริการ
- ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำสมรรถนะหลัก เพื่อระดับความคิดเห็นจากบุคลากรทุกส่วนภาคในมหาวิทยาลัยฯ และเข้าสู่กระบวนการกลั่นกรองจนได้สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งหมด 5 ส่วน คือ
1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 2. ความเชี่ยวชาญในงาน
 3. มีจิตบริการ
 4. การมีคุณธรรมและจริยธรรม
 5. การทำงานเป็นทีม
- การพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากร ได้มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ หรือการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสัมารรถนะ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ได้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ การพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายโดยมีรายละเอียดของสมรรถนะแต่ละประเด็นดังนี้ (คู่มือการประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

5.1 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเพิ่มทักษะ ความรู้ ฝึกฝนความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ญี่ปุ่น) ประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไว้ดังนี้

ปรัชญา ชุมนาเสียว (2555 : 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือ การพัฒนาตน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-Development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าการพัฒนาตน และมักใช้แทนกัน บ่อยๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (Self-improvement) การบริหารตน (Self-management) และการปรับตัว (Self-modification) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับ สิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตน คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เน้นมาสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตน คือ การพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

ปรัชญา ชุมนาเสียว (2555 : 91) บุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมี ดังนี้

1. มุ่งยั่งยืนทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือนทุกเรื่อง

2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดอีก

3. เมื่อบุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก

4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกหัดใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง

5. การปรับปรุงและพัฒนาคุณสมารถดำเนินการได้ทุกเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตน

คนัย เทียนพุฒ (2546 : 97) กล่าวว่าบุคคลส่วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเอง ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนจึงมีความสำคัญ ดังนี้

ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ที่หลบได้ ด้วยความรู้สึกที่คิดต่อตนเอง

2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ

3. เป็นการวางแผนทางให้ตนเองสามารถนำไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่าง

ມັນໄຈ

4. ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตน ให้เต็มศักยภาพ

ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ การ

พัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมคนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข ในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม การกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ

ความต้องการนักศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ศูนย์ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุง
ตัวเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยี หรือวิธีคิด
และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้

หน่วยงานนั้นสามารถแบ่งขั้นในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่น ได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศไทยรวมได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การพัฒนาความรู้ การวางแผน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการฝึกฝนการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานที่เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน

5.2 ความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง ความสนใจ ใจ氟ร์ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษาทันควร และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถนำอาชีวะงานมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่และบริการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดี (คุณีการประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึง ความเชี่ยวชาญในงาน ไว้ดังนี้

บริษัท พบลาก (2547 : 56-58) กล่าวไว้ว่าถึงความเชี่ยวชาญในงาน หรือความชำนาญในงานว่ามีคำเปลี่ยนแปลงเป็นไทยไว้มากหมายบางท่านอาจจะเรียกว่าความสามารถ สมรรถนะ ศักยภาพ หรือความเชี่ยวชาญ ซึ่งหากที่จะหาข้อสรุปได้ จะแปลว่าอะไรก็ตาม ขอให้เราสนใจในแก่นสารของประเด็นมากกว่าภาษาที่ใช้ ในที่นี้ข้อสรุปเพื่อความเข้าใจง่าย ๆ ว่า สมรรถนะ หรือ ความเชี่ยวชาญนี้ก็คือ ชุดขององค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะดังกล่าวในการกระทำได้ ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ อย่างมีสติสำนึกระและสามารถแสดงให้เห็นความหมายและองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็น สมรรถนะ จะเรียกว่า “KSCA Model” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความรู้ (K: Knowledge)
2. ความชำนาญ (S: Skill)
3. ความสำนึกร (C: Consciousness)
4. แรงขับเคลื่อนทางความคิด (A: Attitude)

องค์กรส่วนใหญ่จะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการแต่อาจมีคำอื่นมา搀รวม เช่น ศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญที่ไม่มีความสามารถออกเดินได้ ความเป็นเอกลักษณ์ เป็นภาพลักษณ์ และจุดเด่นที่สุดขององค์กร ที่เป็นจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงในการบริหารจัดการบุคคล ซึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองทางค้านศักยภาพ เพื่อเป็นทิศทางสร้างในการพัฒนาคนขององค์กร ในระดับต่างๆ กัน ให้เกิดผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามที่องค์กรคาดหวัง ทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ

ความเขี่ยวชาญ เป็นคุณลักษณะที่จะเสริมให้บุคลากรในองค์กรกระทำการได้ดี
ได้ตามที่ต้องการสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยเราสามารถใช้ความเขี่ยวชาญ เพื่อ

- สร้างบุคลากรที่ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ
 - กำหนดเป็นตัววัดศักยภาพของบุคลากรในการดำเนินงาน
 - อธิบายถึงความสามารถของบุคคล ตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับ

หนอนบマイ

4. เป็นคุณลักษณะ ที่จะทำให้คนทำสิ่งต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด

ประวัติผล

ดังนั้น จะเห็นว่าความเชี่ยวชาญ แค่คำเดียว จะเกี่ยวโยงไปถึงการจัดการอื่น ๆ ได้ ซึ่งหากตัวอย่างเช่น ในกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ความเชี่ยวชาญจะต้องถูกนำมาใช้ใน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ในองค์กรระดับแนวหน้าความเชี่ยวชาญต้องถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่แรก และต้องถูกนำไปใช้ในกระบวนการบริหารบุคคลทั้งหมด พร้อมกับมีการบททวนตาม ภาระเปลี่ยนแปลงและตามความเหมาะสม ทั้งนี้ผลลัพธ์สุดท้ายของการมีความเชี่ยวชาญที่ ชัดเจนและสอดคล้องกับการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เกิดการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นของ บุคลากร อันจะส่งผลลัพธ์ต่อความสำเร็จขององค์กร ตามเป้าประสงค์ที่วาง เมื่อมีความเชี่ยวชาญ พร้อมแล้ว สิ่งที่ทุกองค์กรขาดจะเห็นคือ การปลดปล่อยศักยภาพของบุคคล ปลดปล่อยความ เชี่ยวชาญอันเป็นความสามารถของบุคคลที่จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มี มาก่อให้เกิดการ กระทำได้อย่างชำนาญการ โดยมีแรงกระตุ้น และผลักดันจากภายในตัวบุคคลนั้น ๆ

๖๙ ชัย สมิทธิไกร (2550 : 35) กล่าวว่า ไว้ว่า การพัฒนาความเชี่ยวชาญ (Competency Development) ขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญอันจะเป็นไปตามนักย่างเยื่องต่องค์กร กล่าวคือ

สร้างผลตอบแทนที่สำคัญที่องค์กรคาดหวัง เช่น

1. ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น
 2. การบริการลูกค้าที่ดีขึ้น
 3. การต่อว่าจากลูกค้าลดลง
 4. ความน่าดึงด้วยในการทำงานที่ลดลง

ผลลัพธ์สูงสุดของการจัดทำกราฟพื้นที่ความเชี่ยวชาญ คือ

1. องค์กรมีผลผลิตที่สูงขึ้น
 2. สร้างผลกำไรที่ยั่งยืน

3. พนักงานมีความสามารถและความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร พoSruป้าได้ คือ ส่วนที่หนึ่งกำหนดมาจากภารกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนนี้จะเรียกว่า ความสามารถหลัก และอีกด้านจะมองจากบทบาทและงานที่คนต้องรับผิดชอบ จะถูกวิเคราะห์และแบ่งออกมาเป็นชุดของทักษะ ความชำนาญที่ต้องการส่วนนี้จะเรียกว่า ความสามารถส่วนบุคคล หรือส่วนมากก็คือ “Hard Skill” นั่นเอง

การสร้างชุดของสมรรถนะขึ้นกับว่าองค์กรจะใช้คำว่าอะไร โดยทั่วไปจะมี กลุ่มของการจำแนกสมรรถนะเพื่อความชัดเจน และสามารถเชื่อมสู่เป้าหมายขององค์กรได้ เมื่อ องค์กรมีสมรรถนะ ที่ชัดเจน ไม่เดาที่สำคัญกว่านั้นก็คือ จะรักษาสมรรถนะนั้นให้อยู่คู่องค์กรอย่าง ยั่งยืน ได้อาย่างไร ขอให้มองอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนากระบวนการในการรักษาสมรรถนะตาม แนวทางด้วยอย่าง ต่อไปนี้

1. สร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic learning) คือ แนวทางของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และสร้างให้คนอยากรีียนรู้ โดยไม่รู้สึกว่าโคนบังคับ อย่าเลี่ยมว่าคนในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ มีกรอบความคิดเป็นของตนเอง ไม่ใช่เด็กนักเรียนที่สามารถ ยึด เชียดความรู้เพื่อนำไปสอน他人 แต่เป็นความคิดที่มีความคิดเป็นของตนเอง ซึ่งมีประสบการณ์ จึง ต้องมีการบูรณการที่แตกต่างกันในการเรียนรู้ โดยต้องสร้าง

- 1.1 จุดหมายที่ชัดเจน สถาณศักดิ์สิทธิ์ กับความจำเป็นในงาน หรือหน้าที่
- 1.2 ฝึกจับประเด็นที่สำคัญในการเรียนรู้ ไม่ใช่สอนให้ขาดจำ
- 1.3 หาหลักฐาน หรือเหตุผลสนับสนุนการที่ต้องเรียนรู้นั้น ไม่ใช่ต้องเชื่อตาม

คนสอน

- 1.4 การยกตัวอย่าง ให้เห็นจริง ไม่ใช่มีแต่หลักการโดย ๆ
2. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสร้าง กิจกรรมพัฒนาความคิดให้กลายเป็นรูปธรรม เป็นงาน เป็นชีวี เป็นอันจับต้อง ได้ ต้องคิดออกแบบ เพื่อเกิดการกระทำที่สร้างสรรค์
3. การถ่ายทอดและการปรับปรุง (Transfer & Improvement) โดยการฝึกให้ คนเรียน แล้วถ่ายทอดต่อ จัดซ่องทางให้มีการในการแสดงภูมิปัญญา หลักการ คือ
 - 3.1 ฝึกให้รู้จักกลั่นแกล้งความคิด และถ่ายทอดความรู้ต่อ
 - 3.2 มีระบบรับการป้อนกลับ และปรับปรุงตนเอง

การออกแบบหลักสูตรอบรม เพื่อสอดรับกับสมรรถนะที่เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลในการพัฒนาศักยภาพของคนอย่างเป็นรูปธรรม ในการกำหนดกิจกรรม การเรียนรู้ มีหลักที่ควรพิจารณา ดังนี้

นำสมรรถนะโมเดล (Competency Model) ที่ได้มานำเสนอ โยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่สามารถช่วยระหว่างความสามารถที่ พนักงานมีอยู่กับความสามารถที่องค์กรต้องการ โดย

1. กำหนดลักษณะงานที่สำคัญที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร
2. เลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ผู้เรียนเป็นคนทำงาน มีประสบการณ์สูงควรใช้การสอนหมายงาน เพื่อการเรียนรู้
3. ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะงานในปัจจุบันเท่านั้น ความต้องการอนาคต และบทเรียนจากอดีตมุ่งเน้นการปรับปรุงผลงานทั่วทั้งองค์กร ยกระดับผลงานให้ได้มาตรฐาน
4. มีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ที่เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม เช่น วัดผลจากการดับช่องร่องเรียนที่ลดลงจากการทำงาน เพราะพฤติกรรมที่ดีขึ้นในการทำงาน เช่น จัดลำดับความจำเป็น เช่น การอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จะไปสนับสนุนให้เกิดการทำงานบรรลุตามสมรรถนะ ที่กำหนดไว้ก่อนlong ทีมงานที่ต้องมีการติดตามวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งมีหลักค้างนี้ โดยทั้งนี้ต้องมีการติดตามวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งมีหลักค้างนี้

ระดับที่ 1 : การวัดความคิดเห็นและข้อมูลข้ออนุมัติ (Reaction and Feedback) จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรหรือการฝึกอบรมนั้น ๆ ส่วนมากมักทำกันแค่นี้ สุดท้ายก็จะได้แก่รู้ว่า อาหารดี แย่รึยัง วิทยากรพูดคลอกดี แต่ความรู้เมื่อกลับออกจากห้องอบรมไป ก็ลืมเลือนไปตามเวลา

ระดับที่ 2 : การวัดการเรียนรู้ (Learning) หรือวัด KUSA (Knowledge, Understand, Skill และ Attitude) ที่เปลี่ยนไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ยากหน่อย และต้องใช้เวลา ในการติดตามดูความรู้ที่ถูกนำมาใช้ประโยชน์ต่อ อาจจะใช้การสังเกตของหัวหน้างาน หรือระบบฟีลีช (Mentor System) หรือการสอนงาน (Coaching) เข้ามาช่วยประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 3 : การวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป (Changed Behavior) หลังการฝึกอบรม สามารถหากิจกรรมเพื่อประเมินผล หรือการทำได้ เช่นเดียวกับระดับที่ 2

ระดับที่ 4 : การวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ สุดท้ายที่องค์กรต้องการ ที่จะเห็นผลได้คือต้องผูก KPI ของคนนั้นๆ เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ สามารถประเมินผลการจัดการสมัยใหม่มาช่วยได้ เช่น Balanced Scorecards เป็นต้น

เมื่อว่าความเชี่ยวชาญในงาน คือ สิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กร แต่ก็ไม่ใช่คำตอบสุดท้าย การสร้างความเชี่ยวชาญที่ยั่งใหญ่ และยั่งยืน ต้องมาจากการสร้าง คน ให้มีกรอบคิดที่ “ถูกต้อง” ก่อนเป็นอันดับแรก และให้ความสมดุลกับการสร้าง “ความพอ适” ในทุก ๆ ค้านของคน (ปัญญา อารมณ์ ร่างกาย และจิตใจ) อย่างลงตัว นั่นคือ ต้องเป็นคนเก่ง (Good Competency) และเป็นคนดี (Good Characteristic) ดังที่กล่าวมาแล้ว ความเก่งส่วนบุคคล (Competence, Able) นั้นเกิดจาก การมีความรู้ ความเข้าใจ (Knowledge) มีทักษะการปฏิบัติอย่าง ชำนาญ (Skill) มีความสำนึกรู้ และระลึกได้ (Conscience/Awareness) และมีแรงขับเคลื่อนทาง ความคิด (Attitude) แตกหากขาดซึ่งสิ่งเดียวนั่นคือ “ความดี” ความมีคุณธรรม ศีลธรรม ความ เชี่ยวชาญ หงหลาียนนั้นย่อมนำมาซึ่งความเจ้อเปรี้ยบและเปียดเบียนกันในสังคม ดังนั้นสุดยอดของ ความเชี่ยวชาญในงานที่แท้จริงต้องเกิดแต่บุคคลที่ มีวิสัยทัศน์ รู้เป้าหมาย รู้ภาระ เทศะ มีไฟในตัว มีระเบียบและวินัยในการปฏิบัติ และสุดท้ายต้องมีจิตคุณธรรมที่สูง จึงจะนำความเชี่ยวชาญส่วน บุคคล สู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่แท้จริง

สรุปได้ว่า ความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง ความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน การ ประสานความร่วมมือกับส่วนต่าง ๆ การบูรณาการความรู้ และวิธีการเทคนิคต่าง ๆ รวมทั้งนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5.3 การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง มีจิตสำนึกรู้ ที่ดี มีจิตใจงาม มีความเมตตา ซื่อสัตย์สุจริต มีการครองตนที่จะส่งผลต่อชื่อเสียงของตนเองและหน่วยงาน (คู่มือการประเมิน ตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึง การมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้ดังนี้

สันทัด ศะศิวัณิช (2552 : 35) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม เป็น เรื่องสำนึกรู้ ที่จะทำดีเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่นและส่วนรวมของสังคม ผู้มีสำนึกรู้ในทาง คุณธรรมและจริยธรรมจะรู้จักและควบคุมตนเองให้เป็นคนสุจริต รู้จักเกรงใจผู้อื่น และมีบรรยาที ต่อคนรอบข้าง อย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่ต้องป্রุงแต่งหรือเสแสร้งแสดงบทบาทใด ๆ ในสังคม และนอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมไว้ดังนี้

คุณธรรม (Virtue) คือ สภาพของคุณงามความดี ที่สะท้อนออกมานอกจากนิสัยที่มีอยู่ เป็นประจำของแต่ละบุคคล ซึ่งปรากฏให้เห็นเป็นบุคลิกลักษณะ (Character) ของผู้นั้น

จริยธรรม (Morals) หลักความประพฤติที่ดีงาม ซึ่งเกี่ยวข้องสอดคล้องกับหลัก ศีลธรรมทางศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพลี วัฒนธรรม ที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่คนเองและ ผู้อื่น ผู้มีจริยธรรมจะรู้จักพิจารณาไตรตรอง ว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำ

คุณธรรมและจริยธรรมในที่นี้ นอกจากจะหมายถึงคุณธรรมและจริยธรรมในความหมายทั่วไปดังกล่าวแล้ว ยังหมายถึงจรรยาบรรณ (Code of Ethics) ของผู้ประกอบวิชาชีพ ต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งจรรยาบรรณของข้าราชการ ทั้งยังต้องรวมไปถึงหน้าที่ตามสถานะตำแหน่งหน้าที่ และหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพอีกด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติตามอยู่ในการอบรมของคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมจะก่อให้เกิดความเจริญและความสงบสุขในองค์กรที่ตนสังกัด และยังจะมีผลไปถึงการจะทำให้บริการ ที่ให้แก่ลูกค้าหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการ มีคุณภาพดีด้วย

มองค์วิทย์ แสนenhong (2547 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า ทศนัชของคนทั่วไป มักจะแบ่งความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ไปที่หลักปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อบัญญัติทางศาสนา เป็นสำคัญ แต่สำหรับองค์กรแล้ว จะต้องมีนัยความหมายครอบคลุมไปถึงลิทธิและหน้าที่ ตลอดจนเป็นสำคัญ แต่สำหรับองค์กรแล้ว จะต้องมีนัยความหมายครอบคลุมไปถึงลิทธิและหน้าที่ ตลอดจนกฎ กติกา และมารยาทดังนั้น ทุกด้าน ที่ถือปฏิบัติอยู่ในองค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย

สันทัด ศศิคุณิช (2552 : 45-47) ได้กล่าวไว้ว่า ในแห่งวิทยา มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง เป็นเวไนยสัตว์ คือ สัตว์ที่มีวินัยสามารถฝึกได้ (สัตว์อื่นก็ฝึกได้ แต่ฝึกได้ยากด้วย) แต่มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ เพราะมนุษย์มีจิตใจสูง เนื่องจากมนุษย์มีสติปัญญา รู้จักพิจารณาความจริง ความถูกต้องดีงาม สามารถคำนีนชีวิต ได้อย่างมีอิสรภาพ ไม่อยู่ในบังคับของสิ่งใด (แม้แต่ธรรมชาติ) คุณสมบัติที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ คือ 1) มนุษย์มีสังจจะ 2) มนุษย์มีความเชื่อมในความงามที่เรียกว่าสุนทรียภาพ และ 3) มนุษย์มีคุณธรรม โดยได้ให้ความหมายของคุณสมบัติแต่ละข้อไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีสังจจะ คือ การเคารพในความจริง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ ที่มีความเกี่ยวข้องติดต่อสัมพันธ์กัน เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจในกันและกัน และเป็นสิ่งที่ก่อให้ผู้มีคุณสมบัติการรู้จริง การพูดจริง การแสดงสิ่งที่จริง เป็นสังธรรม ที่ก่อให้เกิดแต่สิ่งที่ดีงามเมื่อจริงใจต่อสิ่งใด ผู้ปฏิบัติก็จะได้รับผลดีตอบสนองจากสิ่งนั้นเสมอ ความจริงใจต่อสิ่ง ต่าง ๆ ที่พึงมีนี้ประสบความสำเร็จในอาชีพการทำงานและในสังคม ประกอบด้วย

1.1 ความจริงใจต่อบุคคล คือ การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ต่อบุคคลทั้งปวง ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด

1.2 ความจริงใจต่อหน้าที่ คือ ตนมีหน้าที่อย่างไร ก็ปฏิบัติหน้าที่นั้นด้วย สำนึกรักษาความจริงไม่ต้องรอให้ใครเตือนหรือบังคับให้ปฏิบัติ

1.3 ความจริงใจต่อการงาน ไม่ว่าจะทำการงานใด เมื่อลงมือทำแล้วต้องมุ่งทำให้สำเร็จไม่ปล่อยให้ค้างไว้

1.4 ความจริงใจต่อเวลา คือ เป็นคนตรงต่อเวลา ทั้งในเรื่องนัดและเรื่องกำหนดการทั้งหลายในชีวิตของตนเอง

1.5 ความจริงใจต่อความดี คือ มุ่งที่จะปฏิบัติเป็นภารกิจของ ทั้งทางกาย วาจา และใจ อ่อน弱 แท้จริง มิใช่เป็นการปฏิบัติอย่างเสแสร้ง หรือเพียงแต่ร่วมแสดงออกในพิธีกรรมทั้งปวง

1.6 การมีความจริงใจ คือ ซื่อสัตย์ ในสิ่งทั้งปวง ย่อมทำให้ผู้มีคุณสมบัตินี้เป็น

ที่เชื่อถือไว้วางใจของคนทั่วไป

2. มนุษย์มีความชื่นชอบในความงามที่เรียกว่าสุนทรียภาพ หมายถึง การมีความงามในทัศนะของมนุษย์ ซึ่งมีความประณีตละเอียดอ่อนในการรับรู้จากการสัมผัสผ่านประสาททั้งปวง ความมีสุนทรียภาพของมนุษย์ ทำให้เกิดศักดิ์สิทธิ์ทุกด้านที่ก่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจในทางที่ดี รวมทั้งก่อให้เกิดจรรยาบรรยกาศที่ดีงามในสังคมด้วยและมนุษย์ทุกคนต่างก็มีสุนทรียภาพในจิตใจของตน จำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพัฒนาการของชีวิตภายในตัว การเดียงคุก การศึกษา การอบรมบ่มนิสัย ในสิ่งแวดล้อมของแต่ละคน

3. มนุษย์มีคุณธรรม โดยธรรมชาติ มนุษย์มีคุณธรรม สำนึกรักในคุณธรรมทำให้ มนุษย์มีจริยธรรม และทัศนคติที่ดี ซึ่งจะสะท้อนออกมายังปรากฏเป็นบุคลิกภาพที่ดีงาม ให้ผู้อื่นรู้เห็นได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยไม่เสแสร้งแสดงออก พฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น จะเป็นคุณต่อทั้งส่วนรวมและตนเองด้วย

คุณธรรมและจริยธรรมกับชีวิต มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่นิยมอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่า ผึ้งพาอาศัย แลกเปลี่ยน ภาษา แลดูพยาบาลสรรสร้างวิถีทางที่จะทำให้ตนได้รับความปลอดภัยและ สะดวกสบายเพิ่มขึ้น และพบว่า การอยู่ร่วมกันยังเป็นหมู่ใหญ่เท่าไร ก็จะยิ่งสามารถสร้างความ ประทับใจและสร้างวิสัยความสามารถในการดำเนินการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการดำรง ชีพยิ่งขึ้น แต่พร้อมกันก็ต้องมีกฎ ระเบียบ เพื่อกันมิให้มนุษย์ห่ออยู่ร่วมกันเกิดการเจ็บเรื้อน เปียกเปื้อนกัน และในกฎระเบียบทั้งนี้ก็มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนให้ปฏิบัติ เพื่อการ หรืออย่างน้อยก็ไม่เจ็บเรื้อน ยิ่งเป็นการประกอบวิชาชีพที่จะมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อ ประโยชน์และความปลอดภัยของผู้อื่นด้วยแล้ว ก็จะมีการกำหนดหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ให้ต้องปฏิบัติตามกติกาที่กำหนดไว้ให้ดี ไม่ทำลายภาระรับน้ำหนัก ให้ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การในหน้าที่ของตนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นปลอดภัย และ ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายของงานอาชีพนั้น ๆ

หน้าที่ในทางศีลธรรมของมนุษย์ ความหมายดังเดิมของคำว่า ธรรม คือ หน้าที่ การเป็นผู้มีธรรมหรือปฏิบัติธรรม ก็คือ การเป็นผู้มีหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ หน้าที่ของมนุษย์ คือ

1. หน้าที่ในการยอมรับนับถือชีวิต (Respect for life) คือ รับรู้และเข้าใจ ว่ามนุษย์และสัตว์ต่างกันรักและหวังชีวิต ในฐานะที่เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดของตนเสมอ ฉะนั้น ทุกคนจึงมี หน้าที่รักษาชีวิตของตน และไม่ทำลายชีวิตของบุคคลอื่น หรือแม้แต่ชีวิตของสัตว์

2. หน้าที่ในการยอมรับนับถือเสรีภาพและบุคคลิกภาพ (Respect For Freedom and Personality) คือ รักษาเคารพในเสรีภาพและความเป็นส่วนตัวของบุคคลอื่น

3. หน้าที่ในการยอมรับนับถือลักษณะนิสัยของบุคคลอื่น (Respect Of Character)

4. หน้าที่ในการยอมรับนับถือทรัพย์สินของผู้อื่น (Respect of property)

5. หน้าที่ในการยอมรับนับถือระเบียบของสังคม สังคมจะสงบสุขถ้ามีระเบียบและสนับสนุนเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ด้วยความสมัครใจ

6. หน้าที่ในการยอมรับนับถือความจริง (Respect For Truth) เอาจริง

จริงเป็นหลัก พูดจริง รู้จริง ปฏิบัติจริง คำพูดและการกระทำอาจไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกันแต่พูดอย่างไรก็ต้องปฏิบัติอย่างนั้น

7. หน้าที่ในการยอมรับนับถือความก้าวหน้า (Respect For Progress) ทั้งที่เป็นความก้าวหน้าของมนุษยชาติโดยรวม และความก้าวหน้าของตนเอง โดยไม่จะต้องขัดขวางความก้าวหน้าของบุคคลอื่นด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 68 - 70) ได้กล่าวถึงคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นมรรยาทสังคมมนุษย์เมื่ออยู่ร่วมในสังคมจำเป็นต้องมี มรรยาท มีอัชญาศัย มีความเกรงใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นรอบข้าง มรรยาท (Etiquette) หมายถึง กิริยาactions ที่ถือว่าสุภาพเรียบร้อย มรรยาทนี้ขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) เพื่อความปลอดภัย 2) เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย 3) เพื่อเป็นการให้เกียรติกัน 4) เพื่อแสดงอาศัย และ 5) เพื่อความสะอาดสวยงาม

อันนันท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้กล่าวถึงจริยธรรมในองค์กรว่า บุคลากรขององค์กรควรจะดำเนินถึงจริยธรรมที่ที่จะถือเป็นหลักปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. หลักจริยธรรมสากล ประเทศไทยอยู่ในสังคมโลก การปฏิบัติในทุกๆ ที่ในประเทศไทย มีรูปแบบเป็นเวทีสากลเป็นส่วนใหญ่ ในบางเรื่องจำเป็นต้องนำหลักปฏิบัติในมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักปฏิบัติแบบไทย ๆ จุดบรรจบที่ได้ผลดีที่สุดและปฏิบัติได้จริง โดยหลักจริยธรรมสากลสำหรับบุคลากรในองค์กรจะพิจารณาได้จากคุณสมบัติที่ทุกคนประนันจะได้จากผู้ที่เป็นบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1.1 สิ่งที่ผู้บริหารประธานาธิการจะให้บุคลากรขององค์กรมีไว้เป็นคุณสมบัติประจำตัว คือ มีความรับผิดชอบ มีความสุจริต มีวินัย มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีการควบคุมตนเอง มีคุณพินิจที่ดี และมีจิตใจที่เปิดกว้าง

1.2 สิ่งที่ผู้อุปถัมภ์ได้บังคับบัญชาประธานาธิการจะได้จากผู้บังคับบัญชา คือ มีความเคารพนับถือและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ทราบตามสมควร มีความเป็นธรรม มีน้ำใจและรักก่อนอนุญาต ไม่ลูกน้อง มีความสามารถในการกระตุ้นและ

กำลังใจแก่หน่วยคณะ ความพร้อมที่จะยกย่องชมเชยผลงาน มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือลูกน้อง มีเวลาว่างให้แก่ลูกน้องตามสมควร มีอัธยาศัยและมีมนตรายาท และมีความกล้าในการตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบของตนเอง

1.3 สิ่งที่เพื่อนร่วมงานต้องการจากกันและกัน ซึ่งถ้าปฏิบัติได้จะมีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นหน่วยคณะ โดยเน้นผลงานของหน่วยคณะขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะบันดาลให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น คือ ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ต่อหน่วยคณะ ความเคารพนับถือในกันและกัน ความอ่อนเพี้ยและความมีน้ำใจต่อกัน ความมีใจที่เปิดกว้าง รับฟังซึ่งกันและกันความถ่อมตน และมีสำนึกแห่งสัตส่วนในการปฏิบัติและรับผิดชอบต่อการในหน้าที่ของตนเมื่อร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น

1.4 สิ่งที่บุคคลภายนอกประณามจะได้รับจากผู้ให้บริการขององค์กร คือ มีความเคารพนับถือผู้อื่นพอสมควร มีความเต็มใจที่จะให้บริการอย่างโปรดไปร่วมใส มีความเป็นธรรม มีน้ำใจต่อผู้ที่มาติดต่อหรือขอรับบริการ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้มาติดต่อหรือขอรับบริการ รู้จักคุณค่าของเวลาของผู้มาติดต่อหรือขอรับบริการ

2. หลักจริยธรรมไทย ในฐานะองค์กรของไทย สิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ เกียรติภูมิ และเอกลักษณ์ของไทย ทั้งนี้ หลักจริยธรรมแบบไทยสำหรับบุคลากรในองค์กร หลักธรรมในพระพุทธศาสนา มีบทบัญญัติครอบคลุมหลักปฏิบัติทางโลกไว้อย่างสมบูรณ์ ชาวไทยได้รับการปลูกฝังหลักธรรมทั้งหลายนี้ให้ถือเป็นหลักปฏิบัติโดยทั่วไปอยู่แล้ว ขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใด ถ้านำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาถือปฏิบัติอย่างจริงจัง องค์กรนั้นจะมีบุคลากรที่เพียบพร้อมด้วยจริยธรรมและคุณธรรม

สรุปได้ว่า การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสสูงต้องตามระเบียบทั้งต่อตนเอง และต่อหน่วยงาน

5.4 มีจิตบริการ หมายถึง มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประทับใจ และได้ประโภชน์อย่างแท้จริง (คู่มือการประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่น่าสนใจอีก ๑ ที่ได้กล่าวถึง การมีจิตบริการไว้ดังนี้
ศรีรุจญา ส่งศรี (2551 : 86) กล่าวไว้ว่า จิตบริการว่าในสภาวะการณ์ปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทุก ๆ ด้านองค์กรทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สถาบันการศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดัง

จะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีลักษณะของการแข่งขันกันสูงมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันกันในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยการแข่งขันอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพนิสิตนักศึกษา คุณภาพการเรียนการสอน ตลอดจนอัตราค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมในปัจจุบันเกือบทุกมหาวิทยาลัยหรือองค์กรศึกษา มีการนำเสนองานบริการให้แก่ผู้รับบริการ (ซึ่งได้แก่ นิสิต อาจารย์ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกสถาบันอุดมศึกษา) ในลักษณะที่ไม่ค่อยจะแตกต่างกันมากนัก ดังนั้น กลยุทธ์การให้บริการที่ดีจึงถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ให้สามารถรักษาผู้รับบริการเดินและเพิ่มผู้รับบริการใหม่ให้ได้มากที่สุดซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยหรือองค์กรศึกษานั้นประสบความสำเร็จได้ สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่ผลิตบัณฑิต นิสิต นักศึกษา ที่เป็นกำลังสำคัญของชาติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดระบบการให้บริการที่ดี และต้องสร้างพนักงานผู้ให้บริการขององค์กรให้มีจิตบริการและมีทักษะการบริการที่เป็นเลิศ (Excellent Service Behavior) อีกด้วย การให้บริการของหน่วยงานจึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับผู้รับบริการ วิชาการของสถาบันอุดมศึกษานั้นได้

ศรรุณญา สังเคร (2551 : 103) ได้ให้ความหมายของจิตบริการ คำว่า “จิตบริการ” หรือ “จิตสำนึกรับบริการ” หรือ “หัวใจบริการ” มาจาก คำว่า “Service Mind” ประกอบคำว่า “Mind” ประกอบคำว่า “Service” แปลว่า “จิตใจ เมื่อร่วมกันแล้วจะหมายถึง การมีจิตใจของการเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมได้ดังนี้

1. ให้บริการด้วยรอยยิ้มและคำพูดที่เหมาะสมเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับผู้รับบริการ
2. แสดงออกถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
3. สามารถควบคุมธุรียาท่าทางและน้ำเสียงในขณะให้บริการ ได้เป็นอย่างดี
4. เก็บอารมณ์ได้ดีขณะฟังข้อร้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ จากผู้รับบริการ
5. มีน้ำใจที่จะเสนอแนะหรือให้ข้อมูลในเรื่องอื่น ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ
6. เปิดใจรับฟังคำติชมของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการของตน ได้เสมอ ประ予以ชันของจิตบริการ

อนันท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 87) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีจิตบริการไว้ว่า การที่พนักงานผู้ให้บริการมีจิตบริการที่ดีย่อมทำให้เกิดการให้บริการที่ดีมีคุณภาพและประทับใจแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งต่อองค์กรและตัวผู้ให้บริการเอง การมีจิตบริการจึงมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1) มั่นใจผู้รับบริการ การบริการที่ดีย่อมสามารถผูกใจผู้รับบริการให้เกิดความภักดี (Loyalty)

ต่อผู้รับบริการทำให้เกิดการ “รับบริการช้า” 2) ประชาสัมพันธ์ต่อเมื่อมีคิจผู้รับบริการได้ແນ່ນອນວ່າເປັນຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະເປັນຜູ້ທີ່ຈຶ່ງປະສົງພັນທຶນໜ່ວຍງານ ພຣີບົກາຮ່າທີ່ຕຸນເອງປະຫັນໃຈນີ້ນໄປຢັງຜູ້ອື່ນໃໝ່ມາຮັບບໍລິກາຈະຂອງຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະທີ່ເປັນຜູ້ທີ່ເຮັດວຽກ “ນອກຕ່ອ” 3) ສ້າງກາພລັກນົມທີ່ຄືແກ່ໜ່ວຍງານ ຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະທີ່ໄດ້ຮັບບໍລິກາຈະທີ່ດີຈະເກີດຄວາມພິ່ງພອໃຈແລະປະຫັນໃຈ ໄນເພີ້ງແຕ່ຕ່ອຕົວຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະເທົ່ານີ້ ຍັງຮັ້ນໝາຍໄປດີອື່ນຄົງຂອງຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະເອີກດ້ວຍ 4) ສ້າງຮາຍໄດ້ແລະພຳກໍາໄຮ ອົງຄົງທີ່ທຳໃຫ້ຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະພິ່ງພອໃຈແລະປະຫັນໃຈ ຍ່ອນທີ່ຈະຮັກຍາຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະເກົ່າໄວ້ໄດ້ແລະມີຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະໃໝ່ເພີ້ງ ດັ່ງນີ້ ຮາຍໄດ້ແລະພຳກໍາໄຮຂອງອົງຄົງທີ່ເພີ້ນມາກັ້ນດ້ວຍ 5) ໄດ້ຮັບຄໍ້າໜີ້ນ ແລະຄວາມກ້າວໜ້າໃນງານ ກາຮ່າໃໝ່ບໍລິກາຈະທີ່ດີຈະທຳໃຫ້ຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະປະຫັນໃຈແລະໜີ້ນີ້ໃນຕົວຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະແລະໜ່ວຍງານ ນອກຈາກນີ້ຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະມີກາຮ່າໃໝ່ບໍລິກາຈະຫຼາຍແລະນອກ ຕ່ອໜີ້ນຈະສັງພຳໄຫ້ໜ່ວຍ ຈານມີຮາຍໄດ້ແລະເຈີ່ງຮູ່ຮົ່ວ່າເຈີ່ງເຊີ້ນ ພັນກົງຈານຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະກົ່ອມມີຄວາມເຈີ່ງກ້າວໜ້າດ້ວຍເຫັນກັນ ຂະເໜີ້ໄດ້ວ່າກາຮ່າໃໝ່ບໍລິກາຈະຍື່ນມີຈົບປະໂຫຍດ ທັງຕົວຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະເອງແລະອົງຄົງ ດັ່ງນີ້ ພັນກົງຈານຜູ້ໃໝ່ບໍລິກາຈະກວ່າຮ້າງຄວາມປະຫັນໃຈໃນກາຮ່າໃໝ່ບໍລິກາຈະກັນຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະເປັນຜູ້ປະສົງພັນທຶນທີ່ອົງຄົງໃຫ້ບຸກຄຸລ ອື່ອອົງຄົງກາຍນອກໄດ້ຮັບຈັກແລະຮັບບໍລິກາຈະຈາກອົງຄົງທີ່ທຳໃຫ້ອົງຄົງນີ້ ຄວາມນັ້ນຄົງແລະເຈີ່ງກ້າວໜ້າຕ່ອໄປ

ຄວາມສຳຄັນຂອງກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດ

ເຈົ້າ ເຈະວັດນີ້ໄປສາດ (2543 : 34) ໄດ້ກ່າວລົ້ງຄວາມສັນຄັນຂອງກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດໄວ້ວ່າ ດ້ວຍກົງຈານທຸກຄົນໃນໜ່ວຍງານຫຼືອອົງຄົງກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດແລ້ວຈະທຳໃຫ້ກາຮ່າໃໝ່ໃນທຸກໜ່ວຍງານ ຫຼືອອົງຄົງກົດເນີນກາຮ່າໃໝ່ໄປໄດ້ດ້ວຍຄວາມເຮັດວຽດ ແລະໄດ້ຮັບປະໂຫຍດຂອງຈົບປະໂຫຍດຕາມທີ່ໄດ້ ກ່າວມາແລ້ວໜ້າງຕົ້ນ ນອກຈາກນີ້ ຈົບປະໂຫຍດ ຍັງຄືວ່າເປັນຄວາມສາມາດຄອບຢ່າງໜີ້ນີ້ຈຶ່ງໂດຍດ່ວນໃຫຍ່ຈັດເປັນ ຄວາມສາມາດທັດກຳ (Core Competency) ທີ່ໜ່ວຍງານຫຼືອອົງຄົງກາຄວາມວ້າໃຫ້ພັນກົງຈານຫຼືອບຸກຄຸລາກ ຄວາມສາມາດທັດກຳ (Core Competency) ທີ່ໜ່ວຍງານຫຼືອອົງຄົງກາຄວາມວ້າໃຫ້ພັນກົງຈານຫຼືອບຸກຄຸລາກ ຖຸກ ດັບຕັ້ງຈະຕ້ອງມີຄວາມສາມາດໃນດ້ານນີ້ ແລະຍັງເປັນປັບປຸງສຳຄັນເອົາ ອ່າງໜີ້ທີ່ເຊີ້ນ ຖຸກ ດັບຕັ້ງຈະຕ້ອງມີຄວາມສາມາດໃນດ້ານນີ້ ແລະຍັງເປັນປັບປຸງສຳຄັນເອົາ ອ່າງໜີ້ທີ່ເຊີ້ນ ໃນກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດ ໃນກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດ ນອກຈາກນີ້ຍັງໄດ້ກ່າວລົ້ງແນວທາງກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດທີ່ດີຂອງພັນກົງຈານໃນ ສະຖັນອຸດນີ້ກົມາຕ່ອນນິສິຕ ນັກກົມາ ແລະ ຄພາຈາຍ ໄວດັ່ງນີ້

1. ທັກທາຍແລະຕ້ອນຮັບຜູ້ນາໃໝ່ບໍລິກາຈະດ້ວຍຄວາມສຸກາພ ແລະທັນທີ ທັນໃຈ

ດ້ວຍຄວາມກຮະຕືອຮັນ ຍື້ນແຍ້ນແຈ່ນໄສ

2. ຮອບຮູ້ໃນກາຮ່າໃໝ່ຈົບປະໂຫຍດທີ່ພັນກົງຈານກັບຜູ້ບໍລິກາຈະດ້ວຍຄວາມຮອບຮູ້
3. ໄທຄວາມສຳຄັນເທົ່າເທີມກັນກັບຜູ້ຮັບບໍລິກາຈະທຸກຮະດັບ ດ້ວຍນຽກາກທີ່ເປັນມິຕ ແລະສາມສັນພັນທຶນທີ່

4. รับและตอบรับโทรศัพท์ ด้วยความรวดเร็ว ฉับไว และสุภาพพร้อมตอบคำ答

ได้ กระชับและซักเจน

5. ตรงต่อเวลา การเคารพและรักษาเวลาของผู้ให้บริการถือเป็นมาตรฐานที่ดีงาม

6. เริ่มต้นวันใหม่ในแต่ละวันด้วยการตรวจสอบความพร้อมของตน

เช่น หน้าตา เครื่องแต่งกาย ความสะอาดเพื่อเสริมบุคลิกภาพที่ดี

7. มีศิลปะในการพูด การถาม และตอบที่สะท้อนท่าทีของตนที่มีความเอื้ออาทร จริงใจ เปี่ยมด้วยความต้องการที่จะช่วยเหลือเกื้อกูล

8. รับฟังปัญหาความต้องการของผู้รับบริการด้วยความใส่ใจ ด้วยเวลา

และท่าทาง บ่งบอกถึงความสนใจ จริงใจ และตั้งใจ

9. ตอบคำ答 แก้ปัญหาให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการด้วย

ความถูกต้อง

10. ทำให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกที่ดีในความเป็นกันเอง และผลสัมฤทธิ์ของการ ให้บริการด้วยรอยยิ้มออกไปจากสำนักงานอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า มีจิตบริการ หมายถึง การบริการด้วยความสภาพมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมและวิธีการเทคนิคในการทำงานต่าง ๆ เพื่อย้ายความสะอาดต่อผู้รับบริการ ได้รับ ประโยชน์และให้เกิดความประทับใจ

5.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (คู่มือการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2554 : 40)

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

ปราโมทย์ เบญจกัญจน์ (2545 : 50) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า การบริหาร องค์กร เป็นการดำเนินการให้บุคคลในองค์กร ทุ่มเทความพยายามผลักดันให้อยู่ในระบบ เป้าหมาย ที่ได้วางไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพราะมีการช่วยเหลือเพื่อพากัน ถ้าบุคคลใดแยกตัวอยู่คนเดียวมักจะมีปัญหาจะทำการสิ่งใดย่อม ประสบผลสำเร็จได้ยาก เนื่องจากการที่คนหลายคนมาร่วมกันทำงานย่อมช่วยกันคิด ช่วยกันทำและ ต่างกันนำความสามารถของตนมารวมเข้ากับความสามารถของคนอื่น ทำให้การทำงานมี ประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงศ์ (2543 : 34) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีม (Team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคน ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และยังกล่าวถึงทีมงาน คือ กลุ่มคนที่

มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรสั่งประกอบด้วย หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน “การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมี องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ 1) มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน 2) มีการ จัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน และ 3) มีผลการทำงาน (Performance)

และยังกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบทีมและกลุ่ม การทำงานแบบ กลุ่ม (Work Group) คือ การรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการตัดสินใจ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มที่จะทำงานภายใต้รับผิดชอบของแต่ละคนนั้น ในการทำงานของ กลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่มีการเชื่อมโยงทรัพยากรและใช้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพในทางบวก นั่นคือเราใส่การทำงานของแต่ละคนเข้าไปผลงานที่อกร่วมกันแล้ว จะได้เท่ากับที่ใส่เข้าไปหรืออาจจะน้อยกว่าก็ได้

สมัยศ นาวีการ (2544 : 55) ได้กล่าวว่า การทำงานแบบทีม (Work Teams) เป็นการ ทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก ผลงานรวมของทีมที่ได้ออกมาแล้วจะมากกว่าผลงาน รวมของแต่ละคนมาร่วมกัน ชนิดของทีมงาน การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตาม วัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงาน และ ผู้บริหารซึ่งเข้ามาร่วมกันด้วยความสนั่นใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหา วิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มี อำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สามารถทุก คนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานทีมบริหารตนเอง สามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสานประสาน ข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการคึ่งทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่ แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงาน ตั้งเป็นทีมข้าม หน้าที่ซึ่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแยกเปลี่ยนข้อมูลกัน, พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ ต้องการเวลา

มากเพื่อสามารถจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้ใจ และสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

ข้อควรระวัง : การทำงานเป็นทีมไม่ได้เป็นคำตอบในการแก้ไขปัญหาเสมอไป เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่าการทำงานคนเดียว ยกตัวอย่าง เช่น ต้องเพิ่มการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ต้องบริหารความขัดแย้งระหว่างกัน ต้องมีการจัดการประชุม และต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

อย่างไรก็ตามในบางกรณีผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีมอาจจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินว่างานใดควรทำงานคนเดียว และงานประเภทใดที่ต้องใช้ความร่วมมือของทีม คำาม 3 ข้อ เพื่อคุ้ว่าควรใช้วิธีการทำงานเป็นทีมในการทำงานหรือไม่

1. งานนี้สามารถทำได้ด้วยหรือไม่ หากใช้คนมากกว่าหนึ่งคน
2. งานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทุกคนในกลุ่ม หรือ เพื่อคนใดคนหนึ่ง
3. การเลือกใช้ประเภทของทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ปริyaพร วงศ์อนุตร โภจน์ (2544 : 78) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภารกิจดูดลูบหมาวยไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

1.2 ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

1.3 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เปี่ยนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อภัยและการเผยแพร่นำไปเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สามารถในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ การแสดงความเปิดเผยของสมาชิกในทีมจะต้องปลดภัยพุคุยถึงปัญหาอย่างสถาบายนี้ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในส้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความสนใจ บุคคลอื่นจะต้องมีความตื่นตัวและสามารถรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจสิ่งใดๆ ก็ตาม

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อภัย สามารถในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่ลักษณะมีเดรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลกระทบที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อภัย และกล้าที่จะเผยแพร่นำไปเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความชัดเจ็บในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้น ได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เลี่ยงกัยมากเกินไป หรือเพราความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การชัดเจ็บ หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ชัดเจ็บ ชัดชวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำกิจกรรมร่วมกันนั้น เสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่รับรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

4.3 วิธีแก้ความชัดเจ็บ การแก้ความชัดเจ็บเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความชัดเจ็บในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดห้าประดิษฐ์ของความชัดเจ็บ ไม่กล่าวโجمติว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนควรจะคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาก็ควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออก มาได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรจะมีความชัดเจนและสามารถทุกคน ความมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้ จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจนและสามารถทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางแนวทางในการทำงานว่าต้องทำอย่างไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีเป็นบุคลลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่นหรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมาโดยที่ผู้บริหารนำเสนอปัญหามาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงาน อาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้กับใครคนหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้ ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ 2) วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ 3) ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย และ 4) การนำเสนอผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6. การะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน กระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องอุปกรณ์ที่ทำงานด้วยการทบทวนงานและทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวมรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการ

ทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารความสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

ณัฐรพันธ์ เจรนันทน์ (2546 : 10) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ซึ่งลักษณะที่สำคัญของทีมนี้ 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการทำงานของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ยังมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กรมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อมอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกตัวยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องง่ายใจสำคัญที่จะผลักดันให้เป็นผู้นำที่ดี การที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน จำเป็นต้องกันหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบรู้ว่า ไม่เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำอาภยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของทีม

นรินทร์ แจ่มจารัส (2549 : 159) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีมซึ่งจะต้องมีคือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน จัดการด้วยตนเอง พึงพาตัวเอง และขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะสมมีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมາชิกของทีมที่ประสบ ความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุ ความสำเร็จในงานหรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ / หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้ เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะ โดดเด่นและสมາชิก ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบ ความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมາชิกยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่าง ๆ กัน กล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตน ไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวทาง โครงสร้างองค์กร และสมາชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามพึงพาตัวเองสมາชิกของทีมที่ประสบ ความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานขึ้นโดยนั่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จ อย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูง เมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทร ช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

พญ. ธาราภรณ์ศิลป์ (2549 : 52) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีเป้าหมายในการดำเนินการของกลุ่มเป็นที่ชัดเจน
2. บุคคลในกลุ่มมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
3. สร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง เพื่อความสำเร็จของงาน
4. มีความเข้าใจสามารถยึดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของงาน
5. พฤติกรรมผู้นำและผู้ติดตามในกลุ่ม เป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกัน
6. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่และแสดงความ

คิดเห็น

7. มีการเคารพในกฎเกณฑ์หรืออคติการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
8. มีขบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศของการกระจายข่าวสารถึงกันอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกัน

9. พยายามาจัดข้อโต้แย้งในกลุ่ม ด้วยการพูดถึงเหตุผล นำความจริงเข้ามาปรึกษาร่วมกันในการแก้ไขปัญหา

10. ใช้วิธีการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน นำไปสู่จุดหมายของผลประโยชน์สูงสุดด้วยกันของทีมงาน

11. การตัดสินใจของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับสภาวะความเป็นจริง และตามข้อมูลที่วิเคราะห์อย่างถูกต้อง

12. มีการกระจายภาวะผู้นำกลุ่ม เพื่อการปฏิบัติงานในกลุ่ม เพื่อการปฏิบัติงานในกลุ่มย่อย และประสานประโยชน์ร่วมกัน

13. บุคคลในกลุ่มต้องมีภาวะเป็นนักพูด นักฟังและนักปฏิบัติ

14. มีการยอมรับในความคิด ความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนในทีมงานเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำและนำผลกลับมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จต่อองค์กร

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนี้จะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่า มาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มทักษะ ความรู้ ฝึกฝนความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ความเชี่ยวชาญในงาน ความสนใจเฝ้าระวัง สั่งสม ความรู้ ความสามารถ ของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษาด้านกว้าง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถนำเสนอ ผลงานมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่และบริการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงที่สุด 3. การมีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกรัก ภักดี มีจิตใจงาม มีความเมตตา ซึ่งสัมฤทธิ์ มีผลลัพธ์ที่ดี 4. การมีจิตบริการ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหา ให้ผู้รับบริการได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประทับใจ และได้ประโยชน์อย่างแท้จริง 5. การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับผู้อื่นสร้างและดำรงชีวิตสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยนำไปใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ กับประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความพกพันของกระแสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเมืองเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดนิยมเดื่อนอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้วิธีวิศวกรรมการทำงานของลูกจ้างทุกระดับมีแรงต้านทานมากขึ้น สถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง และมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน บุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกปัจจุบัน คนทำงานที่เลือยห้ากจะถูกเบียด攘และถูกทอดทิ้งให้หยุดทำงานในลักษณะต่างกัน (Koontz & Weilrich. 1993 : 556)

กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแต่ละองค์กรที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และมีความริเริ่มในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธภาพเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือดัชนีชี้วัด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทำให้เป็นดัชนีที่สามารถที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จการจะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคน จะต้องมีศักยภาพของการบริหารงานเป็นทีมให้เกิดประสบผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้าลดลงสังเกตถูติว่าองค์กร ไหนก็ได้ตามที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เดินหรือไปพร้อม ๆ กันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน

1. ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานทุก ๆ อย่างนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอในเรื่อง ความสำเร็จของงานนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่า “ประสิทธิผล” และในความสำเร็จนั้นสิ่งหนึ่งที่องค์กรหรือระดับผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการด้วย คือ “ประสิทธิภาพ” เพราะจะช่วยให้งานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่หากว่างานออกมานไม่ดีก็แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของงานไม่ดี ในเรื่องประสิทธิภาพนี้ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างด้วยกัน ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช (2548 : 198) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ในปริมาณที่ต้องการซึ่งนักจะเปรียบเทียบเป็นร้อยละ

สีมา สีมานันท์ (2547 : 22) เลขชิ้นการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แสดงความเห็นเกี่ยวกับมาตรการที่ 3 ว่าราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในยุคแห่งการปฏิรูปเน้นให้ราชการตอบสนองต่อประชาชนและเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น กำลังคนที่มีอยู่ในราชการก็จะต้องทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความสามารถของราชการบรรลุผลหากมีกำลังคนที่ทำงานแบบย่อหย่อนหรือมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการทำงานอย่างนี้ก็ไม่เป็นธรรมกับพี่น้องร่วมงาน ทำให้คนที่ทำงานดีหุ่นเหล็กใจทำงานต้องเสียกำลังใจ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้มานาบทิศทางที่ถูกต้องแล้ว สำหรับผู้ที่รับผิดชอบอาจจะประสบนัยหน้าบ้าง เพราะขัดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ แต่ในระยะยาวแล้วก็จะทำให้เข้าเป้า คือ พัฒนาและบริหารกำลังคนที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการที่ทำงานอย่างหุ่นเหล็กด้วย มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ หรือ มาตรการที่ 3 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มองคนเป็นเหมือนต้นทุน เพราะหากระบบราชการได้คนดีเป็นพื้นพื้นที่ดีก็จะทำให้ระบบราชการดี การดำเนินงานภาครัฐตามนโยบายต่าง ๆ จะบรรลุผลและช่วยให้ประเทศไทยก้าวหน้าต่อไป (สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2547 : 5)

ปรีดา เปี่ยมวาร (2546 : 29) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจังแจ้ง การใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นได้ของงาน คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง ต้องรักษาด้วยความยุติธรรม ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความซับพลันมีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง งานเสร็จทันเวลา ผลงานได้มาตรฐาน การดำเนินงานสามารถยึดถือเป็นมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้ และการให้บำเหนี่ยวจังหวัดแก่งานที่ดี

สมใจ ลักษณ์ (2546 : 7) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุน ค่าใช้จ่าย ผลงาน และเวลาอย่างน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

วชรี ชุวะธรรม (2546 : 7) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็ว และได้งานดี

กัญญา เดือนนวลด (2545 : 16) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและรวมถึงคุณภาพของการ มีประสิทธิผลและความสามารถในการผลิต การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถให้การผลิตสินค้าหรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ในระยะเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อกำนั่งถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ดังนั้นแนวคิดคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจ ในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ เวลา และวิธีในการผลิต

อรศิ สุทธิศรี (2547 : 40) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารงานด้านธุรกิจว่า เป็นการบริหารงานในระบบราชการ บวกกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดหรือความมุ่งปรารถนาในการบริหารงาน ในระบบประชาธิปไตยในอันที่จะทำให้บริหารราชการ ได้ผลสูงสุดคุ้มกับ การใช้จ่ายเงินภาษีอากร ในการบริหารงานของประเทศ และจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชน

จันเดิม มะเดื่อ (2546 : 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็วใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิมคุ้นค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด (Efficiency Is Do Things Right)

คฑาธุช พรหมยาน (2545 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างเด่นว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการ มีประสิทธิผล (Quality Of Effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence And Capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามี ประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อกำนั่งถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพ ในด้านธุรกิจนี้องค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ และวิธีการ ในการผลิต

สถิต คำลาเดียง (2544 : 13) ได้ให้ทั้งคนเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ทิพาวสี เมฆสารรค์ (2548 : 34) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้ทางยัมติ ตามแต่วัตตุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา ก็อ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ กน เเงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประยุกต์ คุ้มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการ การบริหาร ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกด้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และ ใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

เรวัต์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2545 : 10) ได้เสนอ แนวคิดในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบ ราชการของต่างประเทศที่ได้รับ การยอมรับว่าประสบความสำเร็จ ได้ดังนี้

- การยกระดับมาตรฐานการบริหารงานที่ดี ให้กับหน่วยงาน ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง ผู้การทำงานที่มีประสิทธิผลยึดถือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยมุ่งที่ผลลัพธ์โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของ งานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้าง และระบบงานเพื่อ ยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม มีการกระจาย อำนาจการคัดเลือก ใจ佳ะระดับน้ำสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์กรเป็น หลัก สำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการรุนแรงและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ ประสบ ความสำเร็จ

ไซมอน (Simon 1976 : 197) ได้ให้บรรณะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ กล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาเว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดู ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับ เพราะจะนั้นตาม บรรณะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กร ของรัฐก็เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เช่นไปด้วยช่องทางเดินเป็นสูตรได้คั่นนี้

$$E = (O-I) + S$$

ประสิทธิภาพของงาน คือ Efficiency = E

ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมาน คือ Output = O

ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร คือ Input = I

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คือ Satisfaction = S

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานได้ สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ให้เกิดความพึงพอใจโดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดถึงผลผลิตของงานและความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์กร

2. ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมี ผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของ ประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผล กำไรไม่สูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยังแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่า ประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการ ปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่ากินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการ ปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ มี 2 ระดับ (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 45) คือ

2.1 ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานเสร็จโดย สูญเสียและเสียพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็วและได้ งานดี ลั่นนั่นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ น่าพอใจโดยไม่ลื้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาอีกน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจใน การทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลง วิธีการทำงาน ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2.2 ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การท่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่า�้อย ที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนต่อการผลิตและการบริการ ได้

ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่าง ฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความรับรื่นในการดำเนินงานมีปัญหา อุปสรรค และ ความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขความพอดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลัก ในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผนการวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอนและต้อง ความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ ใน การปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออ กัน ประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานเพระการการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ ไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้น ไม่มี ประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าการปฏิบัติงานจะ ไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่ มีประสิทธิผลก็ในجا เป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมี ประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่า ความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2543 : 95) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และทำงานให้สำเร็จ ได้ตรงตามเป้าหมาย ขององค์กร และนอกจากนี้ ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความ ว่าการทำงาน เสร็จ โดยการสูญเสียเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่า niยมการทำงานที่ขึ้นอยู่กับสังคม คือ การทำงาน ได้เร็วและได้งานดี โดยนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรมาใช้เป็นตัว ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการปรับตัว และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3.1 การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การพิจารณาถึงผลผลิตขององค์กรว่าตรงตาม เป้าหมายที่ต้องการเพียงใด (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 237)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

สมสิทธิ์ มีแสงนิล (2556 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ไว้ว่าการมีเป้าหมายในชีวิต เปรียบเหมือนมีเป้าหมายในการเดินทาง ทำให้เรารู้สึกว่าตัวเองยังไม่แก่ มี แรงที่จะก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย ความสำเร็จในงานก็เป็นหนึ่งในเป้าหมายของชีวิต กล่าวกันว่าคนเรา สามารถจะประสบความสำเร็จได้ เพียงเรามีความเข้าใจใน 3 ส่วนต่อไปนี้

1. เข้าใจตน เข้าใจคนอย่างถ่องแท้ ตั้งแต่การแรกเริ่มตัดสินใจเดี อกงาน ว่างาน ได้เหมาะสมกับตน

2. เข้าใจคน หมายถึง ผู้ร่วมงานของเราในทุกระดับ เราเข้าใจในความเป็นไปของแต่ละบุคคล เราจะไม่ถือสา หากถูกรายค่า่าว เพราะเราอาจไม่คิดพอ เราต้องปรับปรุง

3. เข้าใจงาน รู้ว่าต้องทำสิ่งใด ลำดับก่อนหลัง มีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และเทคนิคในการทำงาน 6 P ที่เก็บมาฝากนี้ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยเสริมให้เกิดความสำเร็จในงาน ได้แก่

3.1 P-Positive Thinking คือ การมีทัศนคติที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ไม่คิดในทางลบ เช่น หากเจอบปัญหาในการทำงาน แทนที่จะนานั่งกังวลใจคิดว่าเราไม่ต้อง怏แย่ ๆ ก็ให้มองว่านี่เป็นหนทางหนึ่งที่จะฝึกฝนให้เราเก่งกล้ามากยิ่งขึ้น

3.2 P-Peaceful Mind คือ การมีจิตใจที่สงบ ดังคำพูดที่ว่า "จะให้ความสงบสุข ความเคลื่อนไหว" เป็นคำพูดที่ใช้ได้ผลดีที่เดียว เวลาเกิดปัญหาขึ้น เราอย่าเพิ่งตื่นตระหนกไปกับปัญหานั้น การที่เรามีจิตใจที่สงบ มีสมาธิ จะทำให้เราเกิดปัญญาในการคิดหารือแล้วปัญหา นอกจากนี้ยังทำให้เรามีสุขภาพจิตที่ดีอีกด้วย

3.3 P-Patient คือ การมีความอดทน ข้อนี้ก็สอดคล้องกับข้อที่แล้ว เพราะการที่เราจะมีจิตใจที่สงบได้ เราต้องรู้จักอดทนอดกลั้น รับข้อมูลความรู้สึกที่ไม่ดีต่าง ๆ หากสิ่งใดไม่เป็นไปตามที่เราคาดหวังไว้ เราเกิดต้องอดทน รอคอยให้ถึงช่วงเวลาของเรานอกจากนี้ยังต้องอดทนต่อปัญหาและความยากลำบากในการทำงานด้วย

3.4 P-Punctual คือ การเป็นคนตรงต่อเวลา มนุษย์เราได้ถูกปลูกฝังให้เป็นคนนี้ วินัย รู้จักรองต่อเวลา มาตั้งแต่ยังเป็นเด็ก เช่น การไม่นำโรงเรียนสาย การส่งการบ้านให้ตรงเวลา ในการทำงานก็เช่นกัน หากเราทำงานสาย เจ้านาย/หัวหน้าก็คงไม่ชอบ เพราะแม้แต่เวลาจะรักษาไม่ได้แล้วจะได้รับความไว้วางใจให้ทำงานได้ ๆ

3.5 P-Polite คือ การเป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้มีแต่คนรักใคร และอย่างช่วยเหลือ ยิ่งถ้าเรามีคำแนะนำให้โดยด้วยแล้ว ยิ่งต้องมีความสุภาพอ่อนน้อม เพราะจะทำให้ผู้อื่นยิ่งเกรงใจเรามากขึ้น ตรงกันข้าม การทำตัวกระด้างกระเดื่องหยิ่งโสย่อมเป็นที่รังเกียจของสังคม และไม่มีใครอยากคุยกับสามาคบด้วย

3.6 P-Professional คือ ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน การที่เรามีหน้าที่อะไร เราเก็บรวบรวมความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่นั้น ๆ หมั่นตรวจสอบความรู้ใหม่ ๆ และหมั่นฝึกปรือฝึกมือในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพ การทำงานอย่างมืออาชีพ จะเป็นที่ชื่นชมและไว้วางใจของเจ้านาย รวมไปถึงลูกค้าที่ยอมจะพอดี และไว้วางใจให้เราทำงาน คุณผลงานของเขาก็ต้องไป

จริยา บุญยะประภัสสร (2552 : 38) ได้ให้ความเห็นว่า การขับเคลื่อนระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนต้องให้ความสำคัญกับปรัชญาพื้นฐาน 4 ประการ คือ (1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (2) การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ (3) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (4) การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นกระบวนการที่ซ่อนอยู่ โดยเริ่มจากขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ผลลัพธ์ที่ต้องการจากตำแหน่งงาน ขั้นตอนการติดตาม (Monitor) เพื่อทราบว่าเป้าหมายที่กำหนดคับผลที่ปฏิบัติได้จริงเป็นอย่างไร ขั้นตอนการพัฒนา (Develop) ไม่ว่าจะโดยวิธีการสอนงาน (Coaching) หรือการให้คำปรึกษา ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด (Appraise) และขั้นตอนการให้ผลตอบแทนตามผลงาน (Reward) อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งกับผู้ปฏิบัติงานและกับองค์กร ร่วมทั้งมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดให้ชัดเจน และมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2 การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมาย ความสำเร็จนั้นจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างไร เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใด และไม่เกิดการสูญเปล่า (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 237) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงการจัดสรรทรัพยากรไว้ดังนี้

ริวิกา ธรรมโชติ (2555 : 98) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจัดหาจัดอบรม หรือจัดแบ่งทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคลากรได้ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรมีความสำคัญต่อระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ สาเหตุ 1 ทรัพยากรเป็นต้นทุนการผลิต / การบริการ สาเหตุ 2 ทรัพยากรเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการจัดสรรทรัพยากร (Provision of Resource) ซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต / การบริการ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน ประเภทที่ 2 ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี/เครื่องจักร / อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก สะท้อน หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

สมิหารา จิตตลดดก (2555 : 67) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงาน
บริหารงานคุณภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ
ต่อไปนี้

1. ความต้องการใช้ทรัพยากรต้องจัดสรรจำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะ
ของทรัพยากร ให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงานในการสร้างผลงานคุณภาพ ดังนี้
การจัดสรรจะต้องมีหลักเกณฑ์พิจารณาอย่างรอบคอบ
2. ระยะเวลาของการใช้ทรัพยากรหรือการจัดหามีความเหมาะสม
3. การเพิ่มปริมาณ คุณภาพ หรือประสิทธิภาพของทรัพยากร
4. มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรทั้งระยะยาว
5. การจัดทำแผนบประมาณเดื่องมีความสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร
6. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร
7. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงความประทับใจ
8. มีระบบประเมินผลการจัดสรรทรัพยากร

วิทยา จิตนุพงศ์ (2555 : 57) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงาน
บริหารงานคุณภาพบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์คุณภาพ จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ
ต่อไปนี้

1. ความต้องการใช้ทรัพยากรต้องจัดสรรจำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะ
ของทรัพยากร ให้เหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงานในการสร้างผลงานคุณภาพ ดังนี้
การจัดสรรจะต้องมีหลักเกณฑ์พิจารณาอย่างรอบคอบ ดังนี้

- 1.1 มีข้อมูลจากหน่วยงาน แสดงความต้องการ จำนวน ขนาด คุณภาพ และ
คุณลักษณะของทรัพยากร
- 1.2 ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรก็ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการของ
หน่วยงานที่ต้องการทรัพยากร ว่าเป็นข้อมูลความต้องการที่ถูกต้อง และเหมาะสม จึงอนุมัติให้ฝ่าย
จัดหากำเนิดการจัดหาต่อไป

- 1.3 ฝ่ายจัดหาทรัพยากร ก็ต้องมีแผนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดหา
ทรัพยากร ได้ตรงกับความต้องการ ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ
2. ระยะเวลาของการใช้ทรัพยากรหรือการจัดหามีความเหมาะสม
3. การเพิ่มปริมาณ คุณภาพ หรือประสิทธิภาพของทรัพยากร เพื่อใช้ใน
กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงวิธีการ
จัดหาให้ได้ทรัพยากรคุณภาพสูงต้นทุนต่ำ

4. มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรทั้งระยะยาว ตามแผนการขยายงานและแผนระยะสั้นหรือแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดด้วย

5. การจัดทำแผนงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรดำเนินการได้ไม่เกิดปัญหาขาดแคลนงบประมาณ

6. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอก คือ สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมควบคุมอยู่แล้ว การจัดทรัพยากรต้องนำกฎหมายมาใช้

ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย
7. การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงความประยุค เพราะต้นทุนการผลิตต่ำ ได้ต้นกำรากต่ำ สูงก้าวพอใจ แต่ความประยุคไม่ได้เกิดจากการลดคุณภาพสินค้า ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรต้องก่อให้เกิดคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ สูงก้าวพอใจ

8. มีระบบประเมินผลการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรเป็นระบบ โดยใช้หลักเกณฑ์ 7 ข้อ ข้างต้น

สรุปได้ว่า การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ รวมทั้งมีนโยบายการประทัดและ การกระจายทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในการปฏิบัติงาน

3.3 กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของพนักงาน มีประสิทธิภาพของการทำงานครบถ้วน ใช้เวลาอ่านอย่างทันทุนอย่าง มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยปฏิบัติงาน (สมใจ ลักษณ์. 2546 : 237)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการปฏิบัติตาม

၁၂၆

พิรพงศ์ ภักดีร์ (2555 : 68-69) ได้สรุปขั้นตอนเพื่อประสิทธิภาพกระบวนการ
ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อบริหารค่าใช้จ่าย บริหารเวลาทำงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
กับงบประมาณ ดังนี้

1. จักระเบียบพื้นที่ คือเป็นงานที่ง่าย ๆ แต่ไม่ค่อยมีโครงสร้างการอย่างจริงจัง จัดให้ต่อไป ให้เป็นหมวดหมู่เข้ากันได้ แยกเอกสารตามอายุและความสำคัญ ถ้าเก่ามากแล้ว ไม่มีความสำคัญอีกแล้ว ไม่จำเป็นต้องเก็บ ก็ให้ทำลายทิ้งหรือเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

2. กำจัดเอกสารที่ซ้ำซ้อน หลังจากที่ทำลายเอกสารเก่าแล้ว ให้ดูว่ามีเอกสารที่มี
ความสำคัญหรือไม่ เอาไปทำลายหรือรีไซเคิล

3. จัดการงานที่เข้าช้อน เคยเห็นอยู่บ่อยครั้งที่งานเดียวกัน แต่ว่าต้องเก็บข้อมูลชี้แล้วซ้ำอีกโดยคนหลายๆ คน ทางที่ดีที่สุดคือนำคนเหล่านั้นมาอยู่ในทีมเดียวกันแล้วแบ่งงานกันตามความถนัดที่สุด และกระจายหน้าที่โดยให้ระบบงาน หรือฐานข้อมูลหลักเป็นตัวรวมรวม

4. ยกเลิกรายงานที่ไม่จำเป็น คงจะเคยเห็นกันว่ามีบันทึกอนุมัติ เอกสารหลายฉบับที่เย็นเยือก ทั้งๆ ที่สามารถย่อให้เหลือในรายงานฉบับเดียว สรุปข้อมูลเท่าที่จำเป็นกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

5. ยกเลิกการอนุมัติหลายขั้นตอน พบรากในหน่วยงานที่มีหลายระดับและมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน งานนี้ต้องปรับโครงสร้างองค์กร ให้ลดขั้นตอนการอนุมัติ ลดเวลาการตัดสินใจ โดยกำหนดผู้อำนวยการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ให้มีน้อยคน (เป็นคนเดียวไม่ได้ เพราะต้องมีการคำนวณ ในการตรวจสอบด้วย)

6. ใช้ระบบออโตเมชัน มีระบบการทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้คนแล้ว เช่น ระบบตอบรับอัตโนมัติ ระบบการโอนเงินผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ต้องออกเช็ค ระบบการแจ้งข้อมูลผ่าน SMS เป็นต้น อย่างไรก็ตามควรตรวจสอบค่าใช้จ่ายและประเมินผลที่ได้รับเทียบกับงบประมาณที่ต้องเสียเพิ่มด้วย

7. ฝึกอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ มีหลายริมบทเข้าใจผิดว่าทีมงานในสำนักงานไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมอะไรมากมาย เพราะไม่ต้องไปหาลูกค้าหรือสร้างรายได้อะไร ซึ่งจริงๆ แล้ว พนักงานทุกคนในบริษัทต้องดูแทนของบริษัท ประสิทธิภาพในการทำงานต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เมื่อบริษัทกำลังเติบโต ทุกฝ่ายควรได้รับการฝึกเตรียมความพร้อมด้วยกัน ทุกคน ถึงที่การทำก่อนคือแยกแยะหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้ชัดเจน (Job Description) แล้ว จัดทำวิชาหรือเรื่องการอบรมให้ตรงกับหน่วยงานนั้นๆ เริ่มต้นจากการฝึกอบรมภายในกันเองแล้ว เชิญบริษัทอบรมเฉพาะค้านมาแนะนำเพิ่มเติมในมุมมองที่แตกต่าง

8. จัดพื้นที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เพราะการจัดวางตำแหน่งอุปกรณ์เครื่องใช้ หรือสภาพแวดล้อมโดยรอบไม่เอื้ออำนวย เช่น ต้องเดินไปถ่ายเอกสารหรือส่งแฟกซ์ไกลจากที่นั่ง เป็นต้น ควรจะจัด Layout ผังที่นั่งการทำงานให้เหมาะสมกับผู้ที่ใช้งาน ลดเวลาการเคลื่อนไหว เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้คล่องตัว บางที่สามารถซื้ออุปกรณ์สำนักงานที่ไม่แพงมากนัก เช่น พรินเตอร์ (Printer) เดี่ยวนี้ราคาถูกมาก ก็จัดให้กับพนักงานที่ต้องใช้งานพิมพ์จำนวนมากใช้เป็นส่วนตัว เป็นต้น จะได้ไม่ต้องเดินหรือใช้งานเครื่องใดเครื่องหนึ่งมากเกินไป โดยประเมินเบริกน์เทียบราคางานใหม่ กับค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ขนาดใหญ่ที่ใช้ร่วมกัน ว่าอย่างไหนให้ความคุ้มค่าและเทียบกับประสิทธิภาพการทำงานที่ดีที่สุด

9. จัดสรรจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับงาน จำนวนงานในสำนักงานอาจมีขึ้นลงได้ ยิ่งถ้าเป็นธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการขาย ถ้าเป็นไปได้ควรจัดจำนวนพนักงานหลักที่มีความสามารถและประสบการณ์ให้พอคิดกับปริมาณงานหลัก ๆ และจัดหางานชั่วคราวหรือ Part-time มาช่วยสนับสนุนเมื่อปริมาณเพิ่มขึ้นในบางช่วงเวลาของปี การจัดการนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานให้เหมาะสมกับรายได้ที่เปลี่ยนแปลง

10. เปรียบเทียบการดำเนินงานกับธุรกิจใกล้เคียงกัน โดยขอคำแนะนำกับบริษัทที่ปรึกษา หรือสำนักบัญชี หรือผู้ตรวจสอบบัญชีที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกันของเรา จัดทำข้อมูลเบรียบเทียน เช่น เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ต่อรายได้ของข้อมูลอุตสาหกรรม เพื่อคุ้มครองของเราบริหารจัดการใกล้เคียงอย่างไร เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง และที่ปรึกษาเหล่านี้สามารถแนะนำว่าควรจะจัดระบบการบริหารจัดการอย่างไรให้ดีขึ้น ได้เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ขนาดใกล้เคียงกัน

11. ฝึกให้พนักงานทำงานข้ามฝ่าย (Cross-Training) หลังจากที่กิจการได้จัดการตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว พนักงานควรมีการสัมมูลเปลี่ยนหน้าที่การทำงานกันบ้าง เพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้ และกระจายความรู้การทำงานให้ทุกส่วนงานรับรู้และช่วยเหลือกันได้ ยิ่งไปกว่านี้ พนักงานคนหนึ่งที่ผ่านงานหลายอย่างในองค์กร จะเข้าใจธุรกิจมากขึ้นและสามารถทำงานหลายอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ในกระบวนการปฏิบัติงานนี้จะต้องคำนึงถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานดังรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555 : 53) ได้ให้ความหมายว่าเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณา กำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกัน อาทิ ด้านปริมาณคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภท จะออกแบบในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกแบบในรูปของคุณภาพองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานประเภทนั้น ๆ

2. ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

จิรประภา อัครบรร (2549 : 71-72) ได้กล่าวไว้ว่าหากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลในองค์กรจะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นใช้ก็พบว่ามีด้วยกันหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจนของเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้

2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่น ไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกสนาน

3. ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

4. ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถอนุมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้่ายิ่ง ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

3. วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ชลิตา ศรอมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2548 : 184) ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ท่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ 4 วิธี คือ

1. Historical Standard เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลัง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

2. Market Standard เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคล
หนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ

3. Engineering Standard เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือ
การคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion
Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard Time)

4. Subjective Standard เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาฝ่าสั่งเกตการปฏิบัติงาน
ของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

4. ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ฉลิตา ศรอมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2548 : 189) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกำหนด
มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. เดือကงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยถูรายะละเอียด
จากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ

2. พิจารณาเงื่อนไขหรือข้อกำหนดให้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะ
ใดจากตำแหน่งนั้น ไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือ
ข้อกำหนดที่ต้องไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือ
องค์กร

3. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน
และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน

4. จัดแข่งและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

5. ติดตามดูกิจกรรมปฏิบัติงานแล้วนำมามเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

6. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสม

ยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกนมสิน (2546 : 42) ได้กล่าวว่า “เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดเป็น
มาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ค้านปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน
และลักษณะการแสดงออกของประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้”

1. ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณ
เท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรารักษ์งานจัด
หมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ
10 เล่ม หากบรรารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผล

การปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวันเนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามจะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2. คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดค่าวาผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่แล้วกำหนดค่าวุฒิภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ประหัตทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรืออนุมัติร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบกัน เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือแต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 10

3. ลักษณะการแสดงออกของมาตรฐาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะของอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำ答 และช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้น การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตามอย่างไร เมื่อจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและช่วยกำลังใจของพี่น้องร่วมงานอย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานอย่างเป็นระบบและผลงานเรียบร้อยตรงตามกระบวนการ ทันต่อเวลา และถูกต้องมาตรฐานและเป้าหมายขององค์กรกำหนด

3.4 ลักษณะของการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่หรือกระบวนการที่กระทำหรือคิดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางเดินทางหนึ่ง ทึ่งด้วยความพยายามใด ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือในงานนั้น ๆ และนำมาซึ่งความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ที่รับบริการ (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 237)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการทำอื่น ๆ ที่ได้กล่าวถึงลักษณะการให้บริการไว้ดังนี้ จิตตินันท์ เดชะกุปต์ (2542 : 56) ได้กล่าวถึงลักษณะของการให้บริการไว้ว่าว่าเป็นขบวนการของการปฏิบัติการเพื่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ประทับใจแต่ต้องอยู่ภายใต้

กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรือไม่ทำให้องค์กรเสียหายทั้งชื่อเสียงทั้งทรัพย์สินทั้งภาพลักษณ์ดังนั้น การบริการจะมีส่วนประกอบ 3 ส่วน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ คือ

1. ผู้ให้บริการ คือ บุคคลผู้ให้บริการลูกค้า
2. ผู้ใช้บริการ คือ บุคคลผู้เข้ามารับบริการจากผู้ให้บริการ
3. บริการ คือ งานที่ผู้ให้บริการสนองต่อผู้ใช้บริการ

อัจฉรา สมสawy (2545 : 89) ได้กล่าวถึงลักษณะของการให้บริการไว้ดังนี้

1. งานบริการเป็นงานที่มีการผลิต และการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน คือไม่อาจกำหนดความต้องการแน่นอนได้ ขึ้นอยู่กับผู้ใช้บริการว่า ต้องการเมื่อใด และต้องการอะไร

2. งานบริการเป็นงานที่ไม่อาจกำหนดปริมาณงานล่วงหน้าได้ สามารถใช้บริการ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้ใช้บริการ การกำหนดบริการล่วงหน้าจึงไม่อาจทำได้ นอกจากการคาดคะเนความน่าจะเป็นเท่านั้น

3. งานบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวสินค้า ไม่มีผลผลิต สิ่งที่ผู้ใช้บริการจะได้ คือ ความพึงพอใจ รู้สึกคุ้มค่าที่มาใช้บริการ ดังนั้นคุณภาพของงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

4. งานบริการเป็นงานที่ต้องการตอบสนองในทันที ผู้ใช้บริการต้องการให้ลงมือปฏิบัติในทันที ดังนั้นผู้ให้บริการต้องพร้อมที่จะตอบสนองตลอดเวลา และเมื่อนัด วัน เวลาใด ก็ต้องตรงตามนัด

ปานจิต บูรณ์สมภพ (2548 : 27) ได้กล่าวถึงลักษณะของการให้บริการไว้ดังนี้

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดแก่บุคคลกลุ่มใด กลุ่มนหนึ่งโดยเฉพาะ

2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้ปฏิบัติ

3. หลักความเสมอภาค ใน การบริการที่จัดขึ้นนั้นจะต้องจัดให้เก่าผู้มาใช้บริการ ทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคล หรือกลุ่มใดในลักษณะ แตกต่างจากคนอื่น ๆ

4. หลักความประยศค่าใช้จ่าย ที่ต้องจ่ายในการบริการจะต้องไม่นำกินกว่า ผลที่จะได้รับ

5. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการ จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบายสื้นเปลืองทรัพยากรไม่นาน ก็ ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากให้แก่ผู้ให้บริการมากจนเกินไป

หลุย จำป่าเทศ (2547 : 45) ได้กล่าวถึงลักษณะของการให้บริการไว้ว่า ลักษณะของการบริการเป็นการบริการมีคุณลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้าทั่วไป โดยการบริการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการในขณะที่uhnการบริการเกิดขึ้น ผู้รับบริการไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะได้รับการปฏิบัติเช่นไร ดังนั้นการตัดสินใจซื้อบริการจึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดจากความไว้วางใจซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถเห็นรูปลักษณ์หรือเลือกคุณภาพได้

2. สิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่อาจสัมผัสได้ก่อนซื้อ ดังนั้นการตัดสินใจซื้อบริการต้องอาศัยความคิดเห็น เจตคติ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการตัดสินใจซื้อบริการนั้นในครั้งก่อน

3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถแยกตัวบุคคลหรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้ การผลิต การบริโภคและบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันกับการขายบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกับสินค้าที่ต้องมีการผลิตและการขายเส้นทางมีการบริโภคในภายหลัง

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) การบริการมีลักษณะไม่คงที่ และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ การบริการขึ้นอยู่กับแต่ละแบบของการให้บริการของผู้ให้บริการ ซึ่งมีวิธีการเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ทั้งนี้การบริการขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของ การบริการและสภาพแวดล้อมของบริการ

5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perishability) เมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีความสูญเสียข้อนี้สูงมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา

6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (non-ownership) การบริการที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น

คฑาวุฒิ พรมานยน (2545 : 16) ได้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของการบริการ มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดให้มีเพื่อให้เกิดการบริการที่สามารถส่งถึงผู้รับบริการ ได้อย่างมีคุณภาพ และสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ผู้ประกอบการควรที่จะตระหนักรถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่

1. การอบรมคนและการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ เป็นการให้การอบรมผู้ให้บริการถึงงานที่จะต้องทำ รวมไปถึงการฝึกให้สามารถใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการให้บริการ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. การนำเสนอเทคโนโลยี องค์กรธุรกิจจะต้องบริการโดยพิจารณาความเหมาะสมของเทคโนโลยีที่ใช้ร่วมกัน อาจเป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการนำเสนอการบริการแบบพื้นฐานหรือแบบเป็นศิลปะ

3. การติดต่อกับผู้รับบริการ เป็นการพิจารณาฐานปัจจัยในการให้บริการโดยใช้ มุมมองการติดต่อกับผู้รับบริการว่าจะต้องมีการติดต่อในด้านใดมีพับประพฤติอย่างไร และเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการแสดงออกต่อกันในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. ระยะเวลาในการบริการ เป็นการพิจารณาความถี่บ่อยของการให้บริการ และช่วงเวลาในการให้บริการว่ามีความยาวนานเพียงใดเพื่อการจัดระบบการให้บริการ

5. สถานที่ให้บริการ ตำแหน่งที่จะให้บริการนั้นเป็นอย่างไร เป็นสถานที่ เนพาะหรือต้องจัดให้มี หรือมีการจัดสั่งถึงบ้านผู้รับบริการหรือไม่

6. ความซับซ้อนของการบริการ เป็นการพิจารณากระบวนการให้บริการว่ามี ขั้นตอนซับซ้อนมากเพียงใด โดยพิจารณาถึงความซับซ้อนของทั้งระบบให้บริการ และส่วนที่ ปรากฏให้ผู้รับบริการพบเห็นทำอย่างไร ให้ระบบดูเรียบง่ายไม่ซับซ้อน

7. จำนวนผู้รับบริการ ในการให้บริการหนึ่งครั้ง 1 ครั้ง มีจำนวนผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด คนเดียว สองคน กลุ่มเล็ก ๆ หรือกลุ่มใหญ่ ๆ เพื่อจัดการระบบและสถานที่ที่ เหมาะสม

8. จำนวนผู้ให้บริการ ในการให้บริการนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ให้บริการผ่าน การอบรม หรือมีความชำนาญในการบริการเท่าใด

9. การควบคุม ในการให้บริการนั้นจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลมากน้อย เพียงใด ผู้ให้บริการต้องอิสระในการทำงานตามระบบหรือไม่

องек สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดมพัฒนกิจ (2548 : 28) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของลักษณะของการให้บริการต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

1. ผู้รับบริการ เนื่องจากความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นปัจจัยหลัก ของการบริการและโน้มนำให้ผู้รับบริการกลับมาใช้บริการอีกในภายหลัง แต่การบริการใด ๆ จะได้ผล ตรงก็ต่อเมื่อได้รับความสนใจจากผู้รับบริการ ดังนั้นการรับรู้การบริการที่ผู้รับการบริการพอใจเป็น สิ่งที่ต้องเรียนรู้เพื่อจะได้บริการได้อย่างถูกต้อง

2. ผู้ปฏิบัติงานบริการ เป็นผู้ดำเนินงานบริการซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการในแบบใดแบบหนึ่งและผู้ปฏิบัติงานอย่างเด่นประดิษฐภาพเพื่อภาพพจน์ที่ดีของการ บริการนั้น ๆ

3. องค์กรธุรกิจบริการ ผู้ที่จะสนับสนุนความต้องการของผู้รับบริการเสนอ

ผลิตบริการที่ผู้ซื้อเกิดความพึงพอใจ ผู้ประกอบการเป็นผู้ว่างนโยบายการบริการและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่รอดและมีกำไร ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องคำนึงปัจจัยหลายด้าน

4. ผลิตภัณฑ์การบริการ การนำเสนอ วิธีการให้บริการและปฏิบัติต่อผู้รับการบริการจะต้องเป็นไปตามนโยบายการบริการและมุ่งสู่เป้าหมายของการบริการที่มีคุณภาพ สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้รับบริการ องค์กรจะต้องนำเสนอรูปแบบการบริการให้เกี่ยวกับบริการ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์บริการ รูปแบบการให้บริการและสภาพลักษณะของการบริการ

5. สภาพแวดล้อมในการบริการ ซึ่งมีส่วนเอื้อต่อการให้บริการและปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งด้านกายภาพ อันได้แก่ อาคารสถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ และยังรวมไปถึงบรรยากาศของการบริการ เช่น การจัดแบ่งสถานที่ การประดับตกแต่ง การปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

สรุปได้ว่า ลักษณะการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือกระบวนการที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใด ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือในงานนั้น ๆ และนำมาซึ่งความพึงพอใจความประทับใจของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ที่มารับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การปฏิบัติงานเพื่ององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 เป็นยุทธศาสตร์ที่ชี้กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะปานกลาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาวและมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่สำคัญ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ในทุกดิอาบ่าย เป็นองค์รวมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มี “คน” เป็นศูนย์กลาง ได้อย่างแท้จริง การศึกษามีความสำคัญและจำเป็น มุ่งพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง และ พัฒนาประเทศ ให้มีความรู้ความสามารถ คิดอย่างมีระบบ วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ได้ลงมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ได้มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเลือกรับหรือปรับตัวให้เหมาะสมสมสอดคล้อง กับสภาพความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ให้พระราชนิรันดร์ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 5)

ปัจจัยที่จะช่วยให้บุคคลทำงานประสบผลสำเร็จคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มีความพอใจในการทำงานไม่ว่าปัจจัยนี้จะมาจากสาเหตุใดผู้บริหารที่นิสิตซึ่งควรพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ปริยาพร วงศ์อนุตร โภจน์ (2544 : 36) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยใดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสำเร็จ หมายถึง การที่บุคคลทำงานบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐาน หรือจนครบถ้วนในแต่ละเรื่อง ซึ่งรวมทั้งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นที่พอใจของตัวผู้ปฏิบัติงานเองและผู้บังคับบัญชา

2. การยอมรับ หมายถึง การได้รับการยอมรับนั้นถือ ยกย่อง ชูเชิญ หรือแสดงความยินดี เนื่องด้วยในความสำเร็จของงาน จากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. งานที่ทำ หมายถึง ลักษณะของงานว่าเป็นงานที่ ยาก ง่าย น่าสนใจต้องอาศัยความคิดหรือเริ่มสร้างสรรค์หรือท้าทายหรือไม่

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต หมายถึง การได้รับ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม

6. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการหรือการบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

7. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ้งกันและกัน

9. ค่าจ้างหรือเงินเดือน หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

10. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความยั่งยืน มั่นคงของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กรความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ได้แล้วที่นั่นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจในการทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน และบรรยายการที่ดีในองค์กร การศึกษา

ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเครื่องช่วยในการชูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน

จากการวิเคราะห์งานเป็นจำนวนมากโดย แกนกี (Gagne, 1996 : 13) ได้ค้นพบข้อแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้ 8 ชนิด ซึ่ง เมเกอร์ และ บีช (Mager and Beach, 1998 : 2000) ได้นำสรุปรวมเข้าเป็น 5 ชนิดของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้สำเร็จ ลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถมองเห็นความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ผู้ตรวจสอบคุณภาพในอุตสาหกรรมที่จะซื้อวิเคราะห์ให้เห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์อันใดน้ำจางที่ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐาน

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางแก้ไขตัวอย่างเช่น พนักงานซ่อมโทรศัพท์มือถือได้รับการสอนให้เข้าใจข้อแตกต่างของอาการหรือความผิดปกติและให้สามารถที่จะมีจุดเริ่มต้นในการวิเคราะห์สาเหตุที่โทรศัพท์ขัดข้องต่อไปได้วย

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไรหรือจะต้องใช้อะไร ตลอดจนทราบลำดับหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง งานเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความชำนาญงานมาก ๆ ที่สามารถจำได้ว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อได้มีการสอนพนักงานแล้ว

4. ความสามารถในการคัดแปลง ความสามารถในการรู้จักใช้เครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้ บนบางกາอาจจะมีความสามารถจะรู้ได้ว่า จะต้องทำอะไร แต่กลับไม่มีความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เสร็จลง ตัวอย่างเช่น คน ๆ หนึ่งอาจจะสามารถเรียนรู้ขั้นตอนของการขับรถได้อย่างดีจากหนังสือที่อ่าน แต่ในทางปฏิบัติที่ทำจริงนั้น กลับไม่สามารถควบคุมหรือขับเคลื่อนรถได้ด้วยตัวเองอย่างนุ่มนวล ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่ขับรถหรือขับเครื่องบิน

5. ความสามารถในการพูด งานหลายประเภทมักจะมีความต้องการความสามารถในเชิงการพูดสื่อสารในการที่จะสื่อสารความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบางอย่าง ความสามารถในการพูดนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับประสิทธิภาพ การทำงาน เช่น ผู้ที่เป็นนักประกาศโฆษณาแสดงหรือพนักงานขาย พนักงานต้อนรับ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและศึกษาปัจจัยต่าง ๆ องค์กรที่มี ระบบการบริหารจัดการดี ทำให้เกิดการทำงานที่เหมาะสม มีความรับรื่นในการดำเนินงาน และ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่ และทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 1. การ บรรลุเป้าหมาย หมายถึง การพิจารณาดึงผลผลิตขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด 2. การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างไร เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรว่ามีความ ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด และไม่เกิดการสูญเปล่า 3. กระบวนการการปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณา กระบวนการการปฏิบัติงานภายใต้องค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของพนักงาน การมีประสิทธิภาพของการทำงานครบถ้วน ใช้เวลาอ้อย ต้นทุนน้อย มีการใช้เวลาระบุคคลน้อย ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. ลักษณะการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่หรือกระบวนการที่ กระทำการหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้รับความช่วยเหลือในงานนั้น ๆ และนำมาซึ่งความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ที่รับบริการ ซึ่งผู้วิจัยนำไปใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีพื้นที่ 454 ไร่ มีอาคาร 57 หลัง และมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคามศูนย์หนองโน ตั้งอยู่ที่บ้านหนองโน หมู่ 1 หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบล หนองโน (โภก่อ) อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคามมีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้ง ของคณะ เทคโนโลยีการเกษตร และโครงการเกษตรดูแลใหม่ตามแนวพระราชดำริ (รายงาน ประจำปีงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2554 : 3)

พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “โรงเรียนประถมศึกกรรม” ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคโนโลยี มหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 ได้ขยายไปตั้งที่โภก่อค้อ อัญช่าห่างจากตั้งเมืองมหาสารคามไปทางทิศ ตะวันตกประมาณ 4 กิโลเมตร ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2473 เป็นฐานะเป็นโรงเรียนประถมวิสามัญและฝึกหัดครุกสิกรรมชั้น

ตា

พ.ศ. 2474 ได้ยุบเดิกแผนแม่แบบฝึกหัดครุกสิกรรมชั้นต่ำเหลืออยู่เพียงโรงเรียน

ประถมวิสามัญ

พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็นโรงเรียนประกาศนียบัตรจังหวัด

พ.ศ. 2498 เป็นฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครุ

พ.ศ. 2505 (1 พฤษภาคม) ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครุภัณฑ์

พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครุ และ พ.ศ. 2518

มีผลให้วิทยาลัยครุภัณฑ์เป็นสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครุทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า

“สถาบันราชภัฏ” แปลว่า “คุณของพระราชา” ใช้ชื่อกามารักษ์กุญชร “Rajabhat Institute” และต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อจังหวัด

พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยน สถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

2. ปลดปล่อย

วิชาการเป็นเดิม ประเสริฐคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา

3. ปรัชญา

พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ยั่งยืน

4. วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน พลิตบัณฑิตให้มีความรู้ คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. พันธกิจ

5.1 พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ คุณธรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.2 ดำเนินการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

5.3 ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

5.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกรัก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชาติ

5.5 ผลิตและพัฒนาครุและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

5.6 ศึกษาและสำรวจหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมในท้องถิ่น

5.7 ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน
องค์กรในกรุงเทพฯ ทั้งนี้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

5.8 รั้ดระบายน้ำบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมาตรฐาน

๖. ค่าบริการ

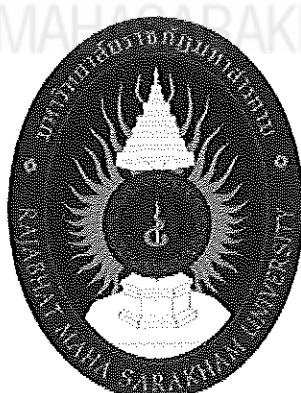
สร้างสังคมการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม

น้ำออย่างมีวิสัยทัศน์ เน้นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

7. สืบประ传来ทางวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สีเขียว - แดง ก้าวสู่กัน

8. สัมมนาเรื่องภาษาสารคาม



ระบบบทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชลัญจกรประจำปี ประจำ พระองค์รัชกาลที่ ๙ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีลักษณะเป็นรูปปีกไว้ในคือ พระราชลัญจกรประจำ พระองค์รัชกาลที่ ๙ เป็นรูปพระที่นั่งอัญทิศประกอบองค์ตัวจักร กลางวงจักรมีอักษรระบุเป็น อุ กือเลข ๙ รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบหนึ่ง

จักรเป็นรูปเศวตฉัตร เจ็คชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัญทิศ แปลความหมายว่า ทรงมีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน วนนอก เป็นชื่อสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

9. สีของสัญลักษณ์ ประกอบด้วยสีต่าง ๆ จำนวน 5 สี ดังต่อไปนี้

สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหาภัตtriy ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม

"มหาวิทยาลัยราชภัฏ"

สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งของสถาบันฯ 36 แห่ง ในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทองแทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

สีส้ม แทนค่า ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลใน 41 แห่ง

สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระ

เจ้าอยู่หัว

10. ต้นไม้และดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ต้อ ต้นจัน และคอจาน

11. อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

11.1 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

11.2 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

11.3 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

11.4 เสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

12. อัตลักษณ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

"มีความรู้คู่คุณธรรม"

13. โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดการบริหารงานตามพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2548 มีสภาพประจำมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยฯ ปฏิบัติตามนโยบาย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ วางแผนเบี่ยงเบนและ ออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัยฯ อนุมัติหลักสูตรการศึกษา และการเปิดสอน อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา ประกาศนียบัตร โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ทำหน้าที่ดำเนินการควบคุม และปฏิบัติตามที่คณะกรรมการสถาปนา ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม กำหนด การดำเนินงานงาน ได้แบ่งงานออกเป็น 5 กอง 8 คณะ 7 สำนัก โดยแบ่งออกเป็น 3 หน่วย ดังนี้

หน่วยงานบริหาร สำนักงานอธิการบดี

กองคลัง

กองคลัง

กองนโยบายและแผน

กองบริหารงานบุคคล

กองพัฒนานักศึกษา

หน่วยงานด้านวิชาการ

คณะครุศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะวิชาการจัดการ

คณะเทคโนโลยีการเกษตร

บัณฑิตวิทยาลัย

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิทยาลัยกฎหมายและการป้องรอง

หน่วยงานสนับสนุนและบริการ

สถาบันวิจัยและพัฒนา

สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ

สำนักบริการวิชาการ

14. แผนผังโครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



15. ข้อมูลด้านบุคลากร

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 1,011 คน สามารถจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามแยกตามหน่วยงาน

สังกัด	ประเภทบุคลากร							
	ผู้บริหาร	ข้าราชการ	พนักงานงบแผ่นดิน	พนักงานงบรายได้	พนักงานข้าราชการ	ลูกจ้างชาวต่างชาติ	ลูกจ้างประจำ	ประจำ
วิทยาลัย สอน		6	14	18				
กฎหมาย และการปกครอง	สนับสนุน		1	10	4			
โรงพยาบาลรัฐ	สอน			54	23			
สำนัก/กอง/ศูนย์	สนับสนุน	10	35	142	30	6 (สอน)	16	
รวม		5	173	182	573	47	12	19

ที่มา: กองบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2555 : 20)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

สังกัดคณะ	ตำแหน่ง			รวม ทั้งหมด
	อาจารย์	ผู้ช่วย ศาสตราจารย์	รอง ศาสตราจารย์	
คณะครุศาสตร์	91	19	7	117
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	31	6	1	37
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	27	2	4	29
คณะมนุษยศาสตร์ฯ	91	16	1	108
คณะวิทยาการจัดการ	64	7		75
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	135	22		158
วิทยาลัยกฎหมายและการ ป้องกัน	34	4		38
รวมทั้งหมด	473	76	13	562

ที่มา : กองบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 21)

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

สังกัดคณะ	ระดับการศึกษา			รวม ทั้งหมด
	ปริญญา ตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
คณะครุศาสตร์	7	82	28	117
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	3	22	12	37
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	4	23	2	29
คณะมนุษยศาสตร์ฯ	14	79	15	108
คณะวิทยาการจัดการ	3	66	6	75
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	8	131	19	158
วิทยาลัยกฎหมายและการ ป้องกัน		30	8	38
รวมทั้งหมด	39	433	90	562

ที่มา : กองบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 21)

จากตารางจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เมื่อจำแนกตาม
หน่วยงาน จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ และจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว จะเห็นว่า
มหาวิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งในด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากร
ในด้านของการศึกษาและการทำงานทางวิชาการเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรใน
มหาวิทยาลัยฯ ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศไทย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงาน
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง
ดังต่อไปนี้

สาริสา จันทรสาха (2554 : 104) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและด้านพัสดุของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า 1) บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและด้านพัสดุ โดยรวมและจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นด้วยกันส่วนรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านจริยธรรม 2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ เพศชาย มีความคิดเห็นด้วยกันส่วนรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลลัพธ์และด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ สูงกว่า เพศหญิง อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นด้วยกันส่วนรรถนะด้านการมุ่งผลลัพธ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 9 ปี มีความคิดเห็นด้วยกันส่วนรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ สังกัดหน่วยงานจัดการเรียน การสอน มีความคิดเห็นด้วยกันส่วนรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ สูงกว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ ที่มีระดับการศึกษา สถานภาพและตำแหน่งงาน

ต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน
ไม่แตกต่างกัน ($p > .05$)

เอกสารนงค์ คงประสม (2554 : 115-117) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากร
สายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก
ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
ศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านการ
เรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมาคือสมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการ
คิดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม ทั้งนี้
สมรรถนะหลักด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สมรรถนะด้านการคิดต่อสื่อสาร และ
สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ของพิสมัย คำพวง (2551 : 112) ที่พบว่า สมรรถนะ
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การใช้สารสนเทศและ
เทคโนโลยีการสื่อสาร และทักษะในการสื่อสาร สำหรับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม
สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารจัดการ 6 ประการ ของ Hellriegel, Jackson
and Slocum (2001 : 89) และยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร
หลายๆ แห่ง อาทิ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 35) แนวคิดเกี่ยวกับการ
พัฒนาสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
(ก.ค.ศ.) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะระดับภาควิชาของ Delmont (2002 : 76) ทั้งนี้สามารถอภิปราย
ผลได้ว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม การบริหารงานในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการ
เปลี่ยนแปลง บุคลากรวิถีทัน การทำงานที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งการแข่งกันเวลาเพื่อให้หันต่อ
การทำงานที่ซับซ้อน และต้องอาศัยการประสานงานที่ดี ทำให้การทำงานเป็นทีมเข้มข้นมีบทบาท
สำคัญ และได้รับการยอมรับให้เป็นรูปแบบการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคล และองค์กร
มากที่สุด บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญใน
หลักการทำงานเป็นทีม เทคนิคการทำงานเป็นทีม การสื่อสารในองค์กร การประสานงาน การได้ฟิก
ร่วมคิด ร่วมการแก้ปัญหา ข้อดีของการทำงานเป็นทีมคือ ความโปร่งใส ความไว้วางใจในทีมงาน
และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีม การทำงานเป็นทีมดีกว่าทำงานคนเดียว และมี
ความสามารถเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานเป็นทีม ได้ เป็นผู้มีความสามารถในการ
สื่อสาร การสร้างทีมงานสร้างความมีส่วนร่วม สามารถสร้างบรรยายกาศ การนำข้อมูลเด่นของตน
มาใช้ในการพัฒนา การพัฒนาตนและพัฒนาวิชาชีพ (Bowman, 2002) องค์กรจะต้องเห็น
ความสำคัญของทีมงาน ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีทีมงานที่มีความสามารถใช้เทคนิค

ทรัพยากร ได้อ่านมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของการทำงานขององค์กรนั้น ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weller (2001 : 145) ที่ศึกษาเรื่อง Department Heads : The Most Underutilized Leadership Position พบว่า ความรู้ ทักษะที่ทำให้บุคลากรในภาควิชาประสบ ความสำเร็จ ประการหนึ่ง คือ การทำงานเป็นทีม และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Wright (2001 : 187) ที่วิจัยเรื่อง HR competencies : Getting Them Right พบว่า กลยุทธ์สำคัญในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร คือ ทักษะการทำงานระหว่างบุคคล หรือการทำงานเป็นทีม และ Meisingers (2003 : 154) ที่ศึกษาเรื่อง Adding Competencies, Adding Value ซึ่งพบว่า สมรรถนะที่สำคัญ 1 ใน 5 สมรรถนะ คือ กลยุทธ์ในการช่วยเหลือในทีม ทั้งนี้ สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ จัดเป็นสมรรถนะหลักที่สนับสนุนและส่งเสริมให้คนในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนว Senge (1990 : 135) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตร่วมกันทั้งองค์กรสมรรถนะด้านการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศิลป์ในการเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Senge (1990 : 98) Marquardt (1996 : 106) และ Garvin (1993 : 97) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการรู้สารสนเทศและเทคโนโลยี ร่วมกันทั้งองค์กรสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศิลป์ในการเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Garvin (1993 : 101) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ร่วมกันทั้งองค์กร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศิลป์ในการเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Marquardt ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการทำงานเป็นทีม ร่วมกันทั้งองค์กรและสมรรถนะด้านการคิดแบบองค์รวม สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศิลป์ในการเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนว Senge (1990 : 105) Marquardt (1996 : 109) และ Garvin (1993 : 120) ที่พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการคิดแบบองค์รวม ร่วมกันทั้งองค์กร

วันเพลย์ นิลนารถ (2553 : 3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี ศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส ปฏิบัติงาน

ตำแหน่งประเภททั่วไป และมีอายุราชการ 5-10 ปี สำหรับผลการศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พนวจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.67$) ทั้งในมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และมิติ ด้านผลงาน โดยมิติคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิติด้านผลงาน ($\bar{X} = 2.83$ และ 2.38) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะหลัก พนวจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) โดยมิติการมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ส่วนมิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ มิติคุณธรรมและจริยธรรม มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มิติการทำงานเป็นทีม มิติความรู้ด้านแรงงาน และมิติภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ขณะที่มิติความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พนวจ สมรรถนะหลักและสมรรถนะรายมิติของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 การศึกษารังสีนี้จึงเสนอว่า กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรให้ข้าราชการทุกคนทราบ และเข้าใจถึงระดับสมรรถนะหลักของตนเอง เพื่อสร้างความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพของตนเอง ให้ก้าวไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางการบริหารภาครัฐยุคใหม่ที่ทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ

ศุภนิตร พินิจการ (2552 : 5) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก กับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพากร มิติ ผลการวิจัยพบว่า นักบัญชีกรมสรรพากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก โดยรวมแล้วเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบริการที่ดี ด้านความไวเร็วอย่างต่อเนื่อง ด้านจริยธรรมและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดทำและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการปรับตัวต่อไป และด้านความพอใจของทุกฝ่าย นักบัญชีกรมสรรพากรที่มีอายุ แต่ก็ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม แตกต่างกัน นักบัญชีกรมสรรพากรที่มีสถานภาพ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก โดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับ วิชาชีพและประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้าน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดทำและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปรับตัวต่อไป แตกต่างกัน นักบัญชี กรมสรรพากรที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แตกต่างกัน นักบัญชีกรมสรรพากรที่มีประสบการณ์การทำงานด้านบัญชี แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะหลัก โดยรวมและรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความไวเร็วอย่างต่อเนื่องและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน นักบัญชีกรม

สรรพสามิตที่มีรายได้สุทธิเฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกันว่าการมีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน และนักบัญชีกรมสรรพาณิตที่มีตำแหน่งงานที่ทำ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยกันว่าการสมรรถนะหลัก ด้านความไฟร์อ่าย่างต่อเนื่องและด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ แตกต่างกัน ($p<.05$) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกรอบของ สมรรถนะหลัก พนว่า (1) สมรรถนะหลักด้านการนำงผู้ผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์และผลกรอบเชิง บวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและ ใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย (2) สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มี ความสัมพันธ์และผลกรอบเชิงบวก กับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกรอบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปรับตัวต่าง (4) สมรรถนะหลัก ด้านความไฟร์อ่าย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกรอบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและ ใช้ปัจจัยทรัพยากร (5) สมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกรอบเชิงบวก กับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและ ใช้ปัจจัย ทรัพยากรและด้านกระบวนการปรับตัวต่าง (6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มี ความสัมพันธ์และผลกรอบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปรับตัวต่างและ ด้านความพอใจของทุกฝ่าย โดยสรุป สมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์และผลกรอบกับ ประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น ใน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน นักบัญชี กรมสรรพาณิตต้องตระหนักรถึง สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งในด้านการนำงผู้ผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม บริการที่ดีความ ไฟร์อ่าย่างต่อเนื่อง จริยธรรมและความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการปรับตัวต่างได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารฯ จัดเก็บรายได้เข้ารัฐเพื่อนำไปบริหารประเทศอย่างเสถียรภาพในอนาคตต่อไป

พิสมัย พวงคำ (2551 : 112) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของบุคลากรสถานสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยขอนแก่นมี 11 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้ใช้ภาษาญี่ปุ่น คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้าน ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้าน ทักษะในการตีอัตรา 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากร อย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในระดับมากจำนวน 26 รายการ

สำหรับแนวทางในการพัฒนาส่างเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ ความสามารถ เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ความมีการขัดอบรมตามศาสตร์ของสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยศาสตร์ดังกล่าวต้องเป็นองค์ความรู้ปัจจุบันที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่องบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตนของการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ การส่งเข้ารับการเรียนรู้ ผลงานจากหน่วยงานที่มีการปฏิบัติหรือดำเนินการ การฝึกฟันฝึกที่ดีที่สุด การอบรมหมายงานที่ยาก หรือให้ปฏิบัติงานแทนเพื่อเรียนรู้โดยมีทีมพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ การวางแผน การจัดหลักสูตรพัฒนาในสายงานแต่ละสายงานอย่างเหมาะสม การจัดการกิจกรรมด้านวิชาการสำหรับผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนโดยเฉพาะ

2. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานและจัดทำโครงการพิเศษ เพื่อพัฒนาทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อให้สามารถประเมินผล ได้อย่างเป็นรูปธรรมการฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานการวัดและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนงานกันทำในหน่วยงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนปัจจัยที่เอื้อในการให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอนแก่น เรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ มีการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหารด้านนโยบาย เป้าหมาย และแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน งบประมาณที่เพียงพอต่อการกิจที่รับผิดชอบ มีทรัพยากรด้านคน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย และค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ช่วยการพึงมีการสร้างบรรยายกาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร การมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งระบบปฏิบัติการที่ไปร่วมกัน และเป็นธรรมกับทุกคนเพื่อให้บุคลากรสามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าอันจะนำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องค์กรและประเทศชาติตามลำดับ

น้ำผึ้ง ประณัชสุคนธ (2550 : 3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่ใช้ใน การศึกษาประสิทธิภาพ ตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบไปด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล และการสื่อสาร ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ อายุการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย (1) ความรวดเร็วในการให้บริการ (2) ความถูกต้องในการให้บริการ (3) ความเอาใจใส่ในการให้บริการ (4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริการ และ(5) ความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการ และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการมารับบริการ ได้แก่ งานที่มาติดต่อขอรับ บริการ ช่วงเวลาที่มาติดต่อขอรับบริการ และวันที่มาติดต่อขอรับบริการ

การศึกษาโดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ชั้นแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) การศึกษา ประสิทธิภาพ ใช้วิธีสำมะโนจากผู้ปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย รวม 70 คน และ(2) การศึกษา ประสิทธิผล ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ตั้งใจจากผู้มีมาติดต่อขอรับบริการที่บัณฑิตวิทยาลัย รวม 120 คน

ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับมากในทุกเรื่อง บรรยายองค์กรอยู่ในระดับที่ดี หน่วยงานมีธรรมาภิบาลการปฏิบัติงาน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ผลจากการศึกษาทำให้พบว่า บัณฑิตวิทยาลัยควร ปรับปรุงการปฏิบัติงานในเรื่องอัตรากำลัง ความพอดีเพียงของบุคลากร และวัสดุ ครุภัณฑ์ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ประมาณ ศาสตร์ระบุ (2550 : 102) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกໂกรเงียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกໂกรเงียน ทดลองงานเพื่อศึกษา ความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับช้าราชการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ 1) การมุ่งผลลัพธ์ (Achievement Motivation) 2) การ บริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสอนความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและ

จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะ ดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มี บุคลากรภายใน ให้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับ การพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคุณภาพการประเมินบุคคลโดย อิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษาอุดรธานี โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ใน ระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลการใช้คู่มือนี้ความ เป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบ หลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่ สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ

สุรุติ ยัญญลักษณ์ (2550 : 106) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่ม ประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำนวนได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2. ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริง ก่อน การพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุก สมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำ กว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายนอกการ พัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของ ทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

3. ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลัง การพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกค้าน รายค้านแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิผลขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกค้านและรายค้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น

4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนา รวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และ

5. ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครุบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเข้มพื้นฐานได้ คุณค่า (Value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครุและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงาน วิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่าภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครุ และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านี้ และคำถามเช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะรวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ ทั่วห้องดื่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่า สมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่นนี้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่

ธีรพจน์ ภูริโสก旦 (2549 : 3) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบร่วมกับ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนที่เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยจะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการทำหน้าที่ประสานและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นบุคคลกลุ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงในขั้นตอนของการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นในการศึกษา ค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้านจริยธรรม และด้านความร่วมแรงร่วมใจ ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ 1) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมแรงร่วมใจมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ยกเว้นสูกซึ่งชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านจริยธรรมและด้านความร่วมแรงร่วมใจมากกว่าสูกซึ่งประจำ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและระดับมัธยมศึกษา

ขวัญใจ สนธิสวัสดิ์ (2547 : 2) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักบัญชี กองคลังสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า กลุ่มเจ้าหน้าที่บัญชีภายในกองคลัง และกลุ่มบุคคลผู้มีมาติดต่อฝ่ายงานบัญชีกองคลัง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ภายในกองคลัง เห็นว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายงานบัญชี อยู่ในระดับปานกลาง สามารถปฏิบัติงานได้ ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มาติดต่อได้ในระดับหนึ่งแต่ ไม่สูงเท่าที่ควร สำหรับปัจจัยนำเข้า พบว่า ฝ่ายงานบัญชี กองคลัง มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความเพียงพอ 1) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือในด้านเชิงปริมาณและคุณภาพ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงมีความต้องการอยู่พอสมควร 2) ด้านปริมาณและคุณภาพเจ้าหน้าที่ อยู่ในระดับต่ำ แสดงถึงมีความต้องการเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น 3) ด้านงบประมาณอยู่ในระดับต่ำ แสดงถึงมีความต้องการงบประมาณมาก 4) ด้านความแม่นยำถูกต้องในระเบียบและกฎหมาย อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงการทำงานยังมีข้อบกพร่องและควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น 5) ด้านผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึง มีความพยายามต่อการบริหารของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชีอยู่พอสมควร

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ชิว ໄก์ พิน่า แบรนดาโว (Hugo Pena Brandaو. 2012 : 1) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ บริบท และสมรรถนะ โดยการศึกษาพหุระดับ ใน การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อระบุตัวแปร สามประเภทของสมรรถนะการบริหารจัดการ: การเงิน การจัดการธุรกิจการจัดการ กระบวนการและการจัดการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยตั้งสมมติฐานว่า คุณสมบัติของผู้จัดการ ขนาด小さ (เช่น กลุ่มที่การเรียนรู้ที่พวกเขาระบุ) และสาขาที่พวกเขางาน (เช่น การสนับสนุนจากองค์กร) มี ความสัมพันธ์กับการแสดงออกของสมรรถนะการบริหารจัดการในที่ทำงาน โดยมี แบบสอบถามที่มีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การวิเคราะห์การทดสอบพหุ (HLM) เพื่อทดสอบรูปแบบตามทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการจากธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 775 คน จาก 239 สาขาโดยเปรียบเทียบกับการอธิบายสมรรถนะการบริหารจัดการมาจากการ สะท้อนภายในและภายนอก เป็นกลุ่มที่การเรียนรู้งาน โดยผู้จัดการที่ทำงาน ผู้จัดการ 'การรับรู้' เกี่ยวกับ บริษัท การจัดการประสิทธิภาพการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มิติขององค์กรสนับสนุนดู

เห็นใจจะเป็นตัวทำงานที่สำคัญอื่น กลยุทธ์การเรียนรู้อื่น ๆ และขนาดขององค์กร การสนับสนุน เช่นเดียวกับจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรม เปิดเผยแพร่ที่แสดงออกน้อยเกี่ยวกับ สมรรถนะการบริหารจัดการ ข้อแนะนำที่เป็นประ โยชน์จะถูกนำเสนอและข้อจำกัด ของการศึกษา และผลงานที่จะกล่าวถึง

อับดุล ลาห์ อับดุล ชาฟีด (Abdul Hamid Abdullah. 2011 : 240) ได้ศึกษาการพัฒนา สมรรถนะผู้ปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ตาม โนเดลการรับรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์และที่ปรึกษา ความมาเลเซีย : ตามกระบวนการสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) การพัฒนาสมรรถนะ นักปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ตาม โนเดลสมรรถนะ ซึ่งได้รับความนิยมและมีชื่อเสียงเป็น อย่างมากในประเทศไทยและยุโรป จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือการพิสูจน์ โนเดลที่ใช้ พัฒนาสมรรถนะนักปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR Competency ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์และที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ในประเทศไทย มาเลเซีย โดยใช้ กระบวนการเดียวกันกับ Brewster et al, (2000), Brockbank และ Ulrich (2003) และ Ulrich et al, (2008) โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ (EFA), การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และ การสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (SEM) จำนวน 12 โนเดลสมรรถนะ และ 103 การวิเคราะห์ สมรรถนะดังกล่าว คือ การมีความรู้ความสามารถทั่วไป หมวดหมู่ / พฤติกรรมและเทคนิคหมวดหมู่ ทรัพยากรบุคคล สมรรถนะ หมวดหมู่ สมรรถภาพทางธุรกิจ ไม่ได้มีนัยสำคัญในการศึกษา โนเดล สมรรถนะที่สำคัญในรุ่น HR Competency ปฏิบัติคือการสร้างความสัมพันธ์ และกระบวนการความ นำ เชื่อถือส่วนบุคคลและคุณลักษณะ; ทรัพยากรและการจัดการความ สามารถและความสัมพันธ์ ของพนักงาน การปฏิบัติตามและ 14 ปัจจัยสมรรถภาพอย่าง มีนัยสำคัญในการศึกษา และ กระบวนการเหล่านี้รวมถึงการจัดการมีความยืดหยุ่น ข้อมูลการแสวงหาความคิดริเริ่มที่แข็งแกร่ง ความภาคภูมิใจที่ทำงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ ในการพัฒนาองค์กร การ วางแผนอาชีพ การวางแผนการสืบทอดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ ให้มีระเบียบ วินัย และความปลดภัย และอาชีวอนามัย ทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ โดยการทดสอบ โนเดล สมรรถภาพคือที่ได้มาในการตั้งค่าทางวัตถุธรรมของห้องถูน ความมาเลเซีย และมันจะเป็น ประ โยชน์ ต่อผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล, HR ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ชุมชนของการ ปฏิบัติที่สถาบันการศึกษา, องค์กรและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คีอชาน เกรแฮน อาร์ (Cochran, Graham R. 2009 : 117) ได้พัฒนารูปแบบสมรรถนะ ในศตวรรษที่ 21 ของหน่วยส่งเสริมการศึกษา ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสามารถสำหรับองค์กรส่งเสริมของรัฐ การศึกษารัฐนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกิดขึ้นใน Ohio State University Extension (OSUE)

โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในในการสร้างความคิด, ปรับแต่งรูปแบบและการตรวจสอบวิธี โดยเน้นวิธีการเชิงคุณภาพซึ่ง ได้แก่ ความคิดเห็นของงานวิจัยที่มีอยู่และรวมรวมข้อมูลจากพนักงานผ่านการสัมภาษณ์ และกระบวนการกรุ่ม Debriefing Peer และการวิจัยเชิงสำรวจถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบและปรับแต่งผล การออกแบบการวิจัยรวมรอบหลายของการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์บูรณาการและ Debriefing เพิร์ ผลการวิจัยมีดังนี้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญของข้อมูลรายชื่อของแนวโน้มและ ความหมายของพากษาสำหรับการทำงานส่งเสริมและไม่เคลื่อนย้าย OSUE ห้า แนวโน้ม (เงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและทรัพยากรที่ จำกัด การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนประชากรที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีและ ชีวิตในโลกของ) และเห็นผลผลกระทบจะมีการระบุและอธิบาย ไม่เคลื่อนย้าย สมรรถภาพ OSUE ระบุและอธิบายถึงชุดของความสามารถหลัก (รวมถึงคำจำกัดความและการดำเนินการที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงต่อไปในแต่ละ) ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่มีความ สำคัญในปัจจุบันและอนาคตสำหรับพนักงาน OSUE 14 สมรรถนะหลักที่ระบุคือการสื่อสารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริการลูกค้าที่หลัก หลายและความมีคุณภาพเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้เกี่ยวกับการขยายเป็นมืออาชีพในการจัดการทรัพยากรการกำกับดูแลการทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำ การนำเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้ความคิดและการแก้ปัญหา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและชุมชน สมรรถนะแต่ละครั้งจะถูกอธิบายต่อไปโดยใช้ 3 ถึง 8 ปฏิบัติที่สำคัญ ผลการวิจัยถูกนำเสนอเอกสารว่ารูปแบบความสามารถที่สอนให้เห็นถึงความต้องการของ องค์กรมีในหน้าที่สูง และความต้องตามเนื้อหาและมีความถูกต้องของตัวเรื่อง ปฏิกริยา กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติครั้งนี้ ให้รูปแบบความสามารถที่จะใช้และพัฒนาต่อไปโดยผู้เข้าร่วมที่สร้างมัน แนะนำให้ OSUE ที่เกี่ยวข้องกับการใช้แบบจำลองและการใช้ผลการวิจัยเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลการศึกษาครั้งนี้ ยังขยายองค์ความรู้ในสองวิธี โดยการให้รูปแบบความสามารถที่มี สมรรถนะหลักที่ออกแบบมาเพื่อลดทั่วทั้งองค์กรซึ่งไม่ก่อให้เกิดภัยในระบบเกษตร สาธารณสุขและ โดยใช้กิจกรรมตัวอย่างที่เป็นแบบอย่างในการสร้างและตรวจสอบรูปแบบ ผลกระทบเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันที่เน้นกระบวนการวิจัยวิธีการใช้ และการจำลองแบบที่มีศักยภาพโดยองค์กรอื่น ๆ งานวิจัยนี้จัดทำเอกสารขั้นตอนการรวมรวมข้อมูลจากการเริ่มต้นผ่านการตรวจสอบที่อาจใช้เป็นแบบสำหรับองค์กรอื่น ๆ

มาร์มอน (Marmon. 2002 : 102) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะ หลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใน ให้ข้อกำหนดของ ส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้กิจกรรม เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจ ระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัด

การศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ “ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การยุ่งใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับบุขคน การสร้าง การสอน และเทคโนโลยี”

สถาบันการจัดการแห่งประเทศไทยนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005 ; ห้างลึงใน ชัชวาล ทัศนิวัช. เว็บไซต์) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหารโดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (Broad Management Skill And Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหาร โครงการ ด้านการจัดการบุคคล (Personnel Management Skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเขื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์กรได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และ ด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (Knowledge Of Business Disciplines)

2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (Executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (Governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และกำกับดูแลแบบพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์พัฒนาขององค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้น หรือความต้อง การของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและบททวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

อูลริช และคณะ (Ulrich et al., 1995 cited in Brewster, Farndale, and Ommeren, 2000 : 37) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Specific Competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพนในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมี

ความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงธุรกิจศาสตร์ (HR Business Partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขึดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิชาชีกกลุ่มนี้ได้นิยาม สมรรถนะ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ (Ability To Add Value To Business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่แข็งขึนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้อย่างจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัวเพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น

สกอตต์ เอ กูดแมน และ แดเนียล เจ (Scott A. Goodman and Daniel J. 1999 : 254) ได้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรกับค่านิยมร่วม พบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้นมีสาเหตุมาจากการมีค่านิยมในด้านธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมขององค์กรและพฤติกรรมของตัวบุคคล นอกจากนั้นยังพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานมาจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และลดความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดของพนักงานและมีความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กร สิ่งสำคัญคือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่

คาลเเทอร์ (Kanter 2007 : 195) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากการสั่งเวลาล้มในการทำงาน และขึ้นอยู่กับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะถูกจัดไว้ให้เข้าถึงอำนาจ และโอกาสจึงจะเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน โดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพการทำงานที่ดี การมีเครื่องมืออุปกรณ์ ค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ ตลอดจนการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือนิเทศ แนะนำจากบุคคลอื่น ความสามารถของบุคคลแตกต่างกันไปตามความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ อายุ เพศการศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากร เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนา และความก้าวหน้าตามสาขาวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลนั้น จะช่วยให่องค์กร ได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต่อไปในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

1. สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุก คนในองค์กรจำเป็นต้องมี ประกอบไปด้วย การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความเขี่ยวชาญในงาน การมีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตบริการ การทำงานเป็นทีม (くるみ) การประเมินตนเองมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม : 2554 : 40)
2. ประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มที่ และทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร และนอกจากนี้ ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพ หมายความว่าการทำงานเสร็จโดยการสูญเสียเวลาและเดียวลดลงน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดมั่นกับสังคม คือ การทำงาน ได้เร็วและได้งานดี โดยผู้วิจัยได้นำหัวง่วงที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรมาใช้เป็นตัวประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การบรรลุเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงาน และลักษณะการให้บริการ (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 237)

เพื่อทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นภาพได้อย่างเป็นระบบ ในที่นี้จึงขอทำการสรุปกรอบแนวคิดของการวิจัยไว้ในรูปของแผนภาพที่ 4 ดังนี้

ตัวแปรกลุ่มที่ 1

สมรรถนะ
1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ความเชี่ยวชาญในงาน
3. การมีคุณธรรมจริยธรรม
4. มีจิตบริการ
5. การทำงานเป็นทีม

ตัวแปรกลุ่มที่ 2

ประสิทธิภาพการทำงาน
1. การบรรลุเป้าหมาย
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. กระบวนการปฏิบัติงาน
4. ลักษณะการให้บริการ

แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY