

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร วาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่ง จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ
6. บริบทของสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของแมคคลี แลนด์ (McClelland, 1960) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่ เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อน ความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคคลีแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ แมคคลีแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for Competence rather than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมิน แบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาที่มีผลการ ปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคคลีแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ Competency (ชูชัย สมितिไกร, 2550 : 29)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยอตซีส(Richard Boyatzis, 1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพปี ค.ศ.1994 แกรี่ แฮเมลและพรฮาธา (Gary Hamel and Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

สรุปแนวคิดของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญกับองค์กร ด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์กร ในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร อีกทั้งสมรรถนะยังมีความสำคัญกับผู้ทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์กร

1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันและมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะดังนี้

อานนท์ สักคีวรวิชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าสมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไร หรือลักษณะสำคัญๆอะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไรเป็นต้น

ธีรศักดิ์ กงศาสวัสดิ์ (2548 : 67) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ Competencyว่าหมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ รัตนาภรณ์ ศรีพิชัย (2548 : 120) อธิบายว่า สมรรถนะ Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความหมายหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness และ Aptitude โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้

สตีกอต บี พารี (B.Parry, 1988 : 54 ; อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรม โชติ, 2547 : 48) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 : 35 ; อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรม โชติ, 2547 : 49) ซึ่งจัดว่าเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในเรื่องนี้ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ Competency ไว้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะ Competency ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ Knowledge และทักษะ Skills ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept คือ ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” นอกจากนี้แล้ว แมคเคลแลนด์ ยัง ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น Self-concept เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้นและ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคล ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถ ทักษะ

2. ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547 : 104)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

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

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

จิระประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในการตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

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

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

จึงสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้นและควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะ หลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนด (McClelland, 1991 : 45 ; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548 : 69) มี 5 ส่วนคือ 1) ความรู้ Knowledge คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ Skill คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Traits เป็นที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชือกถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจและเจตคติ (Motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 12) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่นอาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

4. ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 68) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติ ของคนในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆบรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรม (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรกล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกัน ไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลาย

ครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก มีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะ มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม Training Road Map ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (Ggeneral Competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะ มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของหลักสมรรถนะนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หลายประการ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนสายอาชีพและสืบทอดตำแหน่งการโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลที่สุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 7)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 7)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กรให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายดังนี้

1.1 หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2546 : 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไรซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ(Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

1.1.2 มีการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงานเมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของ ตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ(Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

1.1.3 มีการวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้เช่น

รายเดือนรายไตรมาสรายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคล เพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

1.1.4 มีการให้รางวัลตอบแทนหลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงาน แล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547 : 145) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนี้

1. การมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
4. มีการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทน ผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2547 : 3) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็น การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัย ตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สมชาติ กิจยรรพง (2548 : 120) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็น รูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นที่กิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และ เป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กร นั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้งานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

1.2 รายละเอียดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อันรู้อย่างได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่มีสัมพันธ์กันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น (Competitiveness) และการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Innovation) คำในภาษาอังกฤษอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้น ที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency Orientation) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

1.3 มิติ (Dimension) ในการพิจารณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่ต้องควรพิจารณาร่วมกันคือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคลระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น และ 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้างเช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงาน ต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งมิติที่ 2 และ 3 นี้ใช้พิจารณาประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 2 ขึ้นไป ตัวอย่างเช่น การทำงานได้ตามเป้าหมายนั้น ให้พิจารณาดูว่าเป้าหมายนั้นมีผลกระทบต่อใครบ้าง ถ้าเป็นระดับบุคคลก็จะมีค่าน้อยกว่าระดับหน่วยงานนอกจากนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (นวัตกรรม) สิ่งใหม่ๆ ที่ว่านั้นเป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงาน ต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เพราะถ้าคิดสิ่งใหม่ที่อยู่ในหน่วยงานไม่เคยมีใครทำมาก่อน ค่าจะน้อยกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครในโลกคิดมาก่อน ซึ่งตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของ

ราชการพลเรือนไม่ได้ระบุนิติที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้ อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้ อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้ อย่างไรก็ตาม ภารกิจที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้

สรุปได้ว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีการพัฒนาการทำงานเฉพาะเป็นรายด้าน การทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน รวมทั้งมีการจัดทำแผนสะสมงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการการบริการที่ดี

สมิต สัจฉกร (2550 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

1. สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการการให้บริการต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก จะต้องนำความต้องการของผู้รับบริการแม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้รับบริการเพียงไร แต่ถ้าผู้รับบริการไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ การบริการก็อาจจะไร้ค่า

2. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจคุณภาพคือพอใจของผู้รับบริการเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการต้องมุ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจและถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลให้การบริการ

3. ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนการให้บริการซึ่งจะตอบสนองความต้องการและความพอใจของผู้รับบริการที่เห็นได้ชัดคือ การปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน

4. เหมาะสมแก่สถานการณ์การให้บริการที่รวดเร็ว บริการตรงตามกำหนดเป็นสิ่งสำคัญ

5. ไม่ก่อผลเสียหายต่อบุคคลอื่นการให้บริการในลักษณะใดก็ตามจะต้องพิจารณาโดยรอบคอบ รอบด้าน การให้บริการควรระมัดระวังไม่ทำให้เกิดผลกระทบทำความเสียหายให้แก่บุคคลอื่นๆ

พิสมัย ปิโษติการ (2548 : 43-44) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีบุคลิกที่ดี การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ประณีต มีอุปนิสัย กล่องแคล่วว่องไว พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน ทำให้ผู้มาติดต่อเกิดความรู้สึกชื่นชม และประทับใจ
2. มีอัธยาศัยอ่อนโยน สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะ รู้จักสำรวม และเคารพผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ
3. เกลี้ยवलลาด รอบรู้ในงานส่วนต่างๆ เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน รับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน พยายามจดจำ และทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกว่า เป็นคนสำคัญ
4. มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความเห็นใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รักรงานบริการ มีความอดทน ยินดีที่จะเรียนรู้งานเสมอ และสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้มาติดต่อมากที่สุด

ศุภรชต์ โชติคุณาณ (2545 : 32) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดีควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นมิตร จริงใจ เอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรผู้มารับบริการ ซื่อสัตย์ สุอาด โปร่งใส รอบรู้ เชี่ยวชาญ ให้เกียรติผู้อื่น สุภาพ กระฉับกระแจง กล่องแคล่ว เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เลือกปฏิบัติ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบ ยุติธรรม เสมอภาค คงเส้นคงวา ไม่ทุจริต ไม่ใช้อำนาจ ในทางที่ผิด

จินตนา บุญบงการ (2545 : 39-45) กล่าวว่า การบริการเป็นหน้าที่ของข้าราชการผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้หน่วยงานผู้มีความเป็นในการให้บริการ ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการระดับผู้เป็นผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่า การให้บริการที่ดีกว่าย่อมมาจากข้าราชการผู้ให้บริการที่ดีกว่า และมีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีกว่า
2. หน่วยงานมีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี โดยมีการฝึกอบรมและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับข้าราชการทุกคนว่า “ การให้บริการคืองานของข้าราชการ”
3. มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร เพื่อเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทุกคนให้สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น สะดวก

4. มีระบบเกี่ยวพันกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้จุดด้อยใดๆ มาทำให้การบริการมีปัญหา

5. หน่วยงานสามารถเปลี่ยนแนวความคิดให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้จริงๆ

6. มีการฝึกอบรมให้ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถธำรงรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองได้

7. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานทุกระดับ

8. มีระบบการจูงใจ และให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการได้ดีเด่น อาจมีการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนมีกำลังใจยึดมั่นอยู่กับภาระให้บริการที่เลิศตลอดไป

9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เพื่อประเมินความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพของการบริการ

10. มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกี่ยวพันให้เกิดค่านิยม ด้านการให้บริการที่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547 : 441) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการคือ

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) ผู้ให้บริการจำเป็นต้องจะต้องรับรู้ และเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการเพื่อสนองบริการที่ตรงกับความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

3. ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

4. ความมีคุณค่าของการบริการ (Values) คุณภาพของการให้บริการ ที่ตรงไปตรงมาไม่เอาเปรียบผู้รับบริการรวมทั้งความพยายามที่จะให้ผู้รับบริการชอบ และพอใจกับการบริการที่ได้รับย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. สนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้รับบริการทุกระดับและทุกคนอย่างยุติธรรมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะผู้รับบริการทุกคนต่างก็ต้องการได้รับบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น

6. สุภาพในการให้บริการ (Courtesy) การต้อนรับและให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการ แสดงถึงความมีอัธยาศัยและบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับ

2.2 ลักษณะของบริการที่ดี

บริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องการให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานในข้าราชการพลเรือนเป้าหมายหลักประการหนึ่งคือการให้บริการกับประชาชน ในขณะที่ข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของราชการพลเรือน

จากคำจำกัดความในภาษาอังกฤษของบริการที่ดีใช้คำว่า ความปรารถนา (Desire) จะช่วยเหลือหรือให้บริการกับผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ โดยเน้นที่ ความพยายามในการค้นหาความต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ของลูกค้า คำว่า ลูกค้านี้ อาจหมายถึงทั้งผู้รับบริการภายใน หรือภายนอกหน่วยงานก็ได้ ซึ่งคำจำกัดความมีความหมายใกล้เคียงกัน

สมรรถนะบริการที่ดีอาจใช้ชื่ออื่นๆ เช่น การเน้นการให้ความช่วยเหลือและบริการ (Helping and Service Orientation) การเน้นความต้องการของผู้รับบริการ (Focus on the Client's Needs) การเป็นคู่คิดของผู้รับบริการ (Partnering the Client) การเน้นที่ผู้ใช้บริการ (End-user Focus) การใส่ใจต่อความพึงพอใจของผู้ป่วย (Attention to Patient Satisfaction)

ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะ

ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอก และให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงนั้น

แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า แก้ไขปัญหา
ในทันทีทันใด และไม่แก้ตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

แสดงตนเป็นที่ปรึกษาที่ลูกค้าไว้วางใจได้ความตั้งใจและความพยายาม
ยามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่าการบริการที่ดีคือ การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความ
ต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือใน
การติดต่อข้อมูลข่าวสาร ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟู
สมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น ร่วมพัฒนา การ
บริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการ
ให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มี ความ
เดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการ
ให้บริการแก่ประชาชน ผู้รับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย
สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่
รับผิดชอบ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาดตนเองต่อเนื่อง ทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง
ประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

3.1 หลักการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพประกอบด้วย
ประมวล มหารัตนศุกุล (2550 : 79) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความ
เชี่ยวชาญในอาชีพควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถทำงานในหน้าที่ ที่ใดที่หนึ่ง ที่ได้รับมอบหมาย มี
ความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและกระบวนการทำงานพอสมควร
 2. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ตรงกับงาน หรือ
ผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างเป็นทางการ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน
 3. มีความเชี่ยวชาญและทฤษฎี เทคนิคและการปฏิบัติ โดยสามารถ
ประยุกต์ความรู้ ความสามารถใช้กับงานได้อย่างดี เหมาะสมกับจังหวะเวลาและเงื่อนไข
 4. รู้แจ้งเห็นจริงในแก่นสาระของงาน ที่รับผิดชอบ รู้และเข้าใจทั้งใน
เนื้อหาสาระและการปฏิบัติ สามารถใช้ประยุกต์ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 155) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญ
ในอาชีพมีรายละเอียด ดังนี้

1. นิยมความจริง (Realistic) เป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งอดทนเป็นนักปฏิบัติงานที่มีความสามารถ

2. ชอบค้นหา (Investigative) เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ชอบคิดและชอบวิเคราะห์หาสาเหตุทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม ตลอดจนชอบใช้ความคิดมากกว่าการลงมือปฏิบัติ

3. สนใจศิลปะ (Artistic) เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ มีความคิดเป็นของตนเอง และเป็นปัจเจกชนสูง

4. อนุรักษ์นิยม (Conventional) เป็นบุคคลที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความมั่นคงในอารมณ์ ซื่อสัตย์ และมีหลักการ

5. ตื่นตัว (Enterprising) เป็นบุคคลที่กระตือรือร้น ชอบเป็นผู้นำ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจบุคคลอื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

1. มีวินัยในตนเอง มีความสามารถ ทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กร ได้ และเป็นผู้สร้างควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร มีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างบารมีและศรัทธาให้กับตัวเอง

2. มีทักษะการวิเคราะห์ มีความสามารถในการคิดคำนวณ และหาแนวโน้มน้ำความสัมพันธ์โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักความมีเหตุผล

3. มีจิตสำนึกในการบริหารงาน เน้นความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550 : 177) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาความก้าวหน้าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2. สร้างความชัดเจนในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

3. จำแนกแยกแยะองค์ประกอบของงานที่สำคัญ

4. ตรวจสอบประเมินผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

5. กระตุ้นส่งเสริมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

6. ชี้แนะการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม

7. ออกแบบแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

ในอนาคต

สมชาย หิรัญกิตติ (2550 : 261) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะความสามารถในการ
สั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดเลขได้รวดเร็วและถูกต้อง
2. มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งที่ได้อ่าน ฟัง และมองเห็น

ความสัมพันธ์ของคำพูดที่ใช้ในภาษา

3. มีความสามารถในการมองเห็น ความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกัน
และแยกแยะความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

4. มีความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน และการแก้ไข
ปัญหาได้ถูกต้อง

5. มีความสามารถการหาข้อปัญหาสรุปอย่างมีเหตุผล

6. มีความสามารถในการจินตนาการ ตกแต่ง และปรับเปลี่ยนรูปแบบ

ให้สวยงาม

7. มีความสามารถในการจำและระลึกข้อมูลต่างๆ ได้

3.2 รายละเอียดของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การสั่งสมความ

เชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด
อย่างไรก็ดีสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้
ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิด
วิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่ง
สมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่า ความฉลาด มีความสัมพันธ์กับ
ความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ใน
งานได้ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
2. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. ใช้ความรู้นั้นในงาน
4. สอนให้ความรู้เหล่านั้นๆ ให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert-helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มีได้ ยืนยันบ่อยคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

3.3 มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมี 4 มิติ ได้แก่ 1) อธิบาย ในรูปของระดับวุฒิการศึกษา 2) ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น 3) ความพยายามที่จะคงไว้และได้มากซึ่งความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และ 4) ขอบเขตของการเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา เสนอแนะ ความรู้ ให้กับหน่วยงาน หรือตีพิมพ์ผลงานวิชาการ เป็นต้น

ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะนี้

1. การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
2. แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ นอกเหนือจากอาชีพโดยตรง
3. อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค
4. เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ

กับงาน

สรุปได้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพคือ การปฏิบัติงานที่มี ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น รับผิดชอบในการทำงาน มีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็นองค์กรรวมในการทำงาน มีอิสระในการ ทำงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป้าหมายในการทำงานขององค์กร ทำงานอย่างเป็น ระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการ ใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสารจูงใจ ผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม (Incegrity) หมายถึง การ ครอบตนประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจน หลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วน ตน

4.1 หลักการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย การรักษาคำพูด มีตั้งจะและเชื่อถือได้ การแสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกการยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ การเสียสละความสุขส่วนตน การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และการยื่นหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของตนเองแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2550 : 60) ได้กล่าวถึง หลักการมีคุณธรรมจริยธรรม

1. การใฝ่สัจธรรม คือ การแสวงหาความจริง ยึดถือแต่ความจริง เชื่อแต่ในสิ่งที่มีเหตุมีผล

2. ความไม่ประมาท คือ การปฏิบัติด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ รู้จักยับยั้งชั่งใจและควบคุมได้ในสถานการณ์ต่างๆ

3. การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบด้วยการรู้สภาพปัญหา สาเหตุ กำหนดเป้าหมายที่จะขจัดปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหา

4. เมตตากรุณา คือ การเสียสละส่วนตน เพื่อเกื้อกูลบุคคลอื่น กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

5. สติสัมปชัญญะ คือ การระลึกตัวอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำอะไร มีความว่องไวในการตัดสินใจ ปฏิบัติตนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวังอยู่เสมอ

6. ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การไม่ประพฤติผิด ดำเนินชีวิตด้วยความจริง ด้วยความถูกต้อง รักษาวาจาสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางสังคม

7. ความขยันหมั่นเพียร คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจจดจ่อไม่ย่อท้อ ขยันอดทน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

8. หิริโอตตปละ คือ ความละอาย และเกรงกลัวต่อการทำผิดคิดไม่ซื่อ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 15) ได้กำหนด องค์ประกอบของจริยธรรม (Moral Elements) ไว้ว่า จริยธรรมเป็นเครื่องมือกำหนดหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิตเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อยประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่ง การหย่อน
ระเบียบวินัยเป็นการละเมิดสิทธิ และหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคน

2. สังคม (Society) การรวมกลุ่มกันประกอบกิจกรรมอย่างมีระเบียบ
แบบแผน ก่อให้เกิดขนบธรรมเนียมประเพณีที่งดงาม มีวัฒนธรรมอันเป็นความมีระเบียบ
เรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชน

3. อิสระเสรี (Autonomy) ความมีสำนึกในมโนธรรมที่พัฒนาเป็นลำดับ
ก่อให้เกิดความอิสระ สามารถดำรงชีวิตจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษา และประสบการณ์ในชีวิต
มีความสุขอยู่ในระเบียบวินัย และสังคมของตน เป็นค่านิยมสูงสุดที่คนได้รับการขัดเกลาแล้ว
สามารถบำเพ็ญตนตามเสรีภาพเฉพาะตนได้อย่างอิสระ สามารถปกครองตนเอง และชักนำตนเอง
ให้อยู่ทำนองครองธรรม

พิภพ วังเงิน (2545 : 18-20) กล่าวถึง องค์ประกอบของจริยธรรม ที่
เกี่ยวข้องกับมนุษย์ นั้นแบ่ง ได้ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับจริยธรรม
ของสังคมนั้นเป็นความรู้ของมนุษย์ที่ได้รับการอบรมสั่งสอนหรือเรียนรู้กันไว้ว่า การกระทำ
ชนิดใดที่ควรกระทำ ทำแล้วได้รับการยกย่องสรรเสริญ ทำแล้วไม่เป็นอันตรายต่อตนเอง และ
ผู้อื่น รวมไปถึงความรู้ ความประพฤติว่าสิ่งใดไม่ควรกระทำ ไม่ควรประพฤติอีกด้วย

2. ทักษะคติเกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้สี่กของบุคคล เกี่ยวกับ
ลักษณะ หรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่างๆว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย
เพียงใด

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะ
กระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวนี้ จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือ
แรงจูงใจ ที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆของบุคคล การศึกษาเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่า
บุคคลมีจริยธรรมในระดับต่างๆกัน

พระธรรมปิฎก (2548 : 7) อธิบายว่า ความหมายทางธรรม จริยธรรม เป็น
เรื่องใหญ่แปลว่า เรื่องของการดำเนินชีวิต การดำเนินชีวิตนี้หมายถึง เรื่องของชีวิตที่เป็นอยู่
ทั้งหมด ถ้าพูดตามหลักศาสนา หมายถึง

1. เรื่องของความสัมพันธ์กับโลกภายนอกด้วยกาย วาจา และด้วย
อินทรีย์ต่างๆ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย การเห็น การได้ยิน ฯลฯ แยกออกไป คือ ความสัมพันธ์กับ
สิ่งแวดล้อมทางวัตถุอย่างหนึ่ง ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมอย่างหนึ่ง

2. เรื่องของจิตใจ

3. เรื่องของปัญญา ความรู้ ความคิด

เมธาวิ อุดมธรรมานุภาพ (2547 : 38) ได้กล่าวไว้ว่า

1. มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความอดทนที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ด้วยความพากเพียรและมีความละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. มีความซื่อสัตย์ มีการประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น

3. มีเหตุผลมีความสามารถในการใช้ปัญญา รู้จัก ไตร่ตรอง ไม่หลงงมงาย มีความขบขันขี้ขันใจ

4. มีระเบียบวินัยควบคุมประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ขอบบังคับ ข้อตกลง กฎหมาย และศีลธรรม

5. มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว

6. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพร้อมเพียง ร่วมมือกันกระทำการกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

7. มีความยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความ เป็นจริงและเหตุผล ไม่มีความลำเอียง

4.2 รายละเอียดของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มาจากคำว่า Integrity ที่มีนัยของการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด (เท่ากับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ระดับที่ 2) ซึ่งคำพูดที่ว่านี้เป็นค่านิยมของบุคคลนั้นๆ (สิ่งที่เห็นว่ามี) และค่านิยมที่ว่านี้อาจมาจากหน่วยงาน (ค่านิยมองค์กร) สังคม หรือหลักทางด้านศีลธรรมของบุคคล สิ่งนี้ทำให้สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแตกต่างไปจากสมรรถนะอื่นๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ Integrity เน้นที่ค่านิยมมากกว่า

อย่างไรก็ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมใน โมเดล สมรรถนะของราชการพลเรือน ไม่ได้เน้นแค่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด แต่เน้นกลุ่มพฤติกรรมตั้งแต่มีความสุจริต (ระดับที่ 1) จนถึงการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม(ระดับที่ 5) นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ว่า แต่ละระดับของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ

จริยธรรมนั้น สอดคล้องกับวินัยและจรรยาบรรณการ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนควรถูกกำหนด
สมรรถนะนี้ที่ระดับ 5 ทั้งหมดนั้น ในเรื่องนี้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องสองประเด็น กล่าวคือ

ประเด็นที่ 1 สมรรถนะและวินัยข้าราชการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน
สมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรม ที่เมื่อแสดงแล้ว หน่วยงานจะเสริมแรง
เพื่อให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆคงอยู่ ส่วนวินัยข้าราชการเป็นเรื่องของการบอกว่าอะไรห้ามทำ ถ้า
ทำจะถูกลงโทษ หรืออะไรต้องทำ ถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ

ประเด็นที่ 2 กำหนดระดับสมรรถนะใช้หลักของการรับรู้ความแตกต่างระหว่าง
ระดับ (Just Noticeable Difference (JND)) ซึ่งแต่ละระดับมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างชัดเจน
การนำไปใช้จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ดังนั้น ระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ ความ
รับผิดชอบและขนาดงานที่ต่ำกว่า จึงควรกำหนดสมรรถนะต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความ
รับผิดชอบและขนาดงานที่สูงกว่า การกำหนดให้ทุกระดับตำแหน่งงานมีสมรรถนะในระดับ
เดียวกันทั้งสองจึงอาจไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมคือ การ
ปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทนแล
ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้
มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มี
หลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับ
ผู้อื่นมีส่วนร่วมในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษา
สัมพันธภาพการกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน, 2552 : 7)

รายละเอียดของการทำงานเป็นทีม
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริง (Genuine
Intention) ที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกัน

คำว่า “ทีม” อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการ แต่เป็นบุคคลที่
มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน และมาจากส่วนงานต่างๆ ที่มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา หรือ
ทำงาน โครงการด้วยกัน

บทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มี
อำนาจ หน้าที่อย่างเป็นทางการ แม้แต่คนที่ไม่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงาน หรือทำ

หน้าที่เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่งๆ จะแสดงทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีม และสถานะผู้นำ

การทำงานเป็นทีม อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม(Group Management) การสนับสนุนกลุ่ม (Group Facilitation) การแก้ไขข้อขัดแย้ง(Conflict Resolution) การจัดสาขา (Managing Branch Climate) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)

5.1 หลักของการทำงานเป็นทีมที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ การทำงานเป็นทีมมีผู้กล่าวไว้ว่า

เมธาวิ อุดมธรรมานุกาพ (2547 : 37) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจชัดเจน และเป็นใจที่จะนำตัวเองเข้าผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย
2. สมาชิกในกลุ่มรู้จักหน้าที่และบทบาทตลอดจนอำนาจหน้าที่ของตนเอง
3. สมาชิกในกลุ่มทำงานแบบยึดหยุ่น ลักษณะหน้าที่การทำงานจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดในลักษณะงาน
4. พฤติกรรมระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม เป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีความเป็นกันเอง มิใช่การทำงานแบบเผด็จการ
5. สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้จักตนเอง และพอเพียง
6. ควรมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
7. มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม
8. มีการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพในทีม ควรมีลักษณะแห่งความไว้วางใจ และเปิดเผยต่อกัน

9. หากเกิดข้อขัดแย้ง ควรจะแก้ปัญหาวิธีการเผชิญหน้า โดยใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

อรุณ รักธรรม (2547 : 63) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. การมีบรรยากาศ สนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การติดต่อสื่อสารที่ดี

4. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
6. การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. มีวิธีการที่ดีในการควบคุมทีมงาน
8. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรสนับสนุน ได้แก่ ความเป็นอิสระการ

สนับสนุนนับถือความแตกต่างกันส่วนบุคคล

ตำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 125) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างที่มุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันรู้ในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุน และการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยึดหลักการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548 : 175) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่ดี มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
 2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง
 3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน
 4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 5. สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งกันเฉพาะเรื่องงาน
 6. บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด
 7. ทุกคนคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว
- สุขเมธ แสงนิมมวล (2547 : 81) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่ดีมีลักษณะ

ดังต่อไปนี้

1. ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ
2. สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข

3. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน
4. ทุกคนรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน
6. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
7. สมาชิกมีความกระตือรือร้น
8. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

5.2 มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

มิติ (Dimension) ที่ใช้ในการพิจารณามี 3 ด้านด้วยกันคือ 1) ระดับของการช่วยเหลือสนับสนุนทีม 2) ขนาดของทีมที่เกี่ยวข้อง และ 3) ระดับของความพยายามที่จะช่วยเหลือสนับสนุนทีม ซึ่งใน โมเดลสมรรถนะราชการพลเรือนจะเน้นที่ระดับของการช่วยเหลือสนับสนุนทีมสำหรับกรณีที่เป็น ส่วนราชการอาจใช้มิติอื่นๆ ช่วยในการแยกความแตกต่างระหว่างระดับที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะนี้

1. แสดงความคิดที่ช่วยกำหนดแผนงาน หรือตัดสินใจ
2. คอยแจ้งข่าวสารให้ผู้อื่นทราบ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์
3. แสดงความคาดหวังทางบวกจากผู้อื่น
4. ชื่นชมความสำเร็จของผู้อื่นในที่สาธารณะ สนับสนุน ให้อำนาจผู้อื่น ทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็น ต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมคือ การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุรินทร์ เลาพันธ์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

นางนง วงษ์สุวรรณ (2543 : 195) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการทำงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพื่อความรู้ทักษะความสามารถและทัศนคติของบุคคล โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

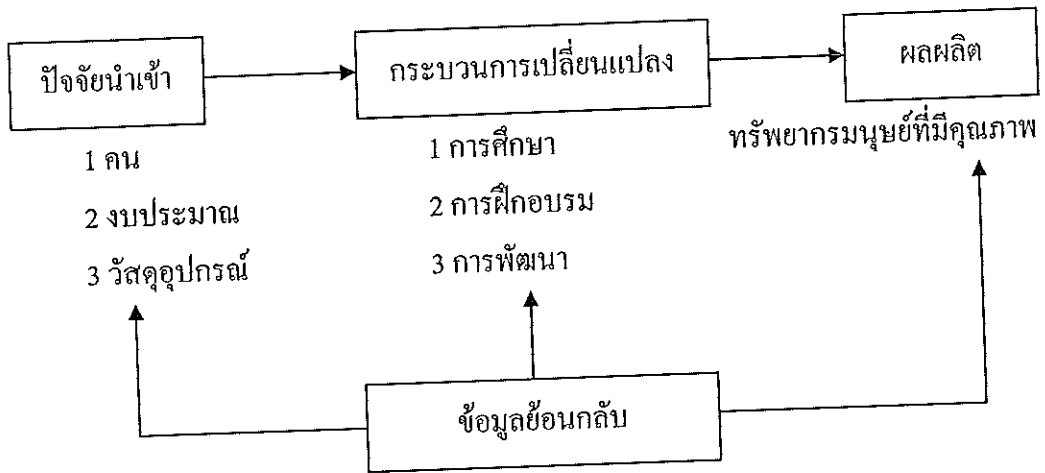
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ยุภาพร ยูภาส (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการพัฒนา

2.2 กระบวนการปรับเปลี่ยน (Process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2.3 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ
ที่มา : ยุภาพร ยุภาศ, 2550 : 145

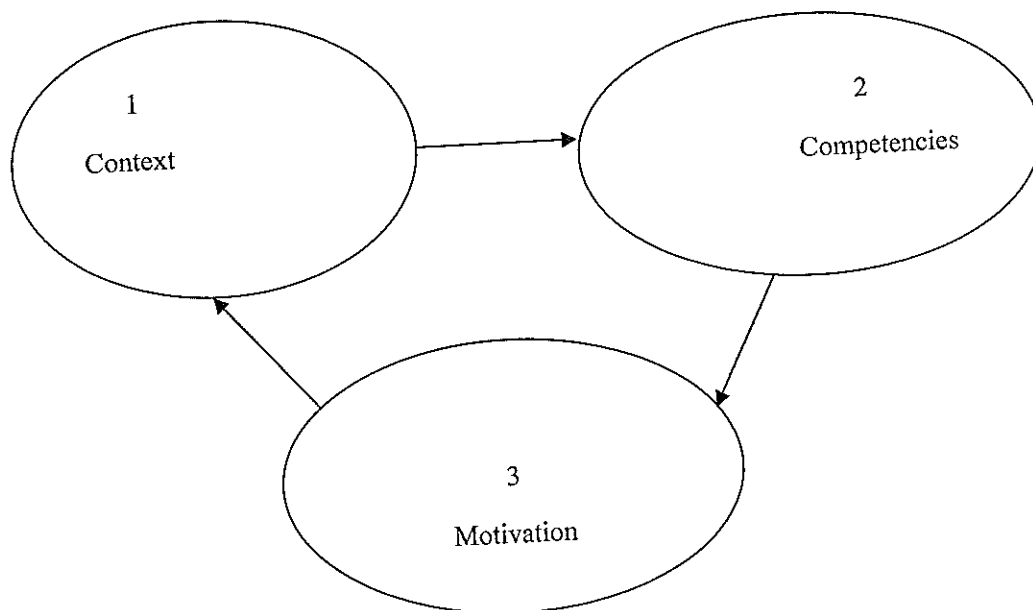
ทฤษฎี 3 วงกลม (จีระ หงส์ศารมภ์, 2551 : 45) เป็นแนวคิดเพื่อการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากร
มนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่
ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 1 พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบทภายนอก
และภายในภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน หรือ Process วิธีการบริหารจัดการ
 ฯลฯ

วงกลมที่ 2 พิจารณา Skills และ Competencies เน้นการพิจารณาทักษะ และ
ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่
สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 พิจารณา เรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจากบุคลากรมี
ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่ง
หนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจ
 และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎี 3 วงกลม

ที่มา : จีระ หงส์ถาวรภัก, 2551 : 45

ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. Happiness คือ การสร้างความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อส่วนรวม
2. Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
3. Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4. Sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งเราจะมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

3. สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(จีระ หงส์ถาวรภัก, 2551 : 46) สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ

- 3.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆของยุคปัจจุบัน
- 3.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ซึ่งสาเหตุทั้ง 2 ประการดังกล่าว

สามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ

3.2.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆของยุคปัจจุบัน

ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง

เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

2) การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้นๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลง ก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั้ง โลก

3) การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆตามมามี

4) การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (Planned Change) หรือ เป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่างๆมากกว่าสมัยก่อน

5) ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็ว และมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่าๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

6) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย

ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ

1) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยด้านเศรษฐกิจเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

- 1.1) มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต
- 1.2) เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผล กำไรสูงสุด (Maximum Profit)
- 1.3) การแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด
- 1.4) มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)
- 1.5) มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม
- 1.6) มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

- 2) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง
- 3) การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม

4. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ในระดับ 2 ระดับ คือ

4.1 ระดับมหภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสภาพ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ คือ สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอคิสามารถสร้างดีนทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนมาอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการเมือง การปกครอง โปร่งใส เป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ 19 ด้านทุนทางปัญญา รักษา และต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่พึ่งพาเกื้อกูลกัน ผู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีงดงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติและท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

4.2 ระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ ทางจะส่งผลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 ด้านผลกำไร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการได้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่

4.2.2 ด้านความสำเร็จขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์กรในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวังมีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ด้านความอยู่รอดขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมาก

ขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกัน อย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร พัฒนาทำไม ทำไมต้องพัฒนา

5. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

5.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้าน ทักษะและเจตคติหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

5.2 การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

5.3 วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและ บุคลากร

5.4 จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็ สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น

5.5 องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คืออะไร และสำคัญอย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้การพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้งการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เฮสส์ (Hess, 1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

มอนดี และ โน (Mondy and Noe, 1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะ ได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในขณะเดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์การก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

2.1 สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2.2 องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้าน การบริหารหรือการจัดการโดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง เกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมการประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2.3 บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการควรเป็น กิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการ ทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

3. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานใน องค์กร (Recruitment and Selection)

3.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3.3 เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)

3.4 เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

4. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.1 ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

4.2 ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็น สี่กอลงในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ที่แสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตแล้วพัฒนา ยิ่งขึ้น

4.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง องค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 26)

5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.1 การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)

5.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

5.3 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

5.4 การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or Orientation and Appraisal Process)

5.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)

5.6 กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relation)

5.7 การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

5.8 การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Designs)

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจใน (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547 : 36)

6. กระบวนการวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

6.1 การออกแบบงาน (Job Designs)

6.1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work Simplification) เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลายชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

6.1.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

6.1.3 การขยายขอบเขตงาน (Job Identification) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่งสามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของ

การขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงานทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงาน อย่างเดียวมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

6.1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวตนสำหรับพนักงาน

6.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

6.2.1 การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่

6.2.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Development) ในการศึกษางานจะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

6.2.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect Job Analysis Information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของพนักงานและการสังเกต

6.3 ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายที่สุดคือการเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น ตัวแทน ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญ ที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

6.4 คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

6.4.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job Identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์การ

6.4.2 สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

6.4.3 หน้าที่งาน (Job Duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ <http://pharmacy.hcu.ac.th/23/09/2554>

6.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62)ให้ความหมายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด

6.6 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 :139) ได้ให้เหตุผลที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 6.6.1 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิภาพในอนาคต
- 6.6.2 ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่
เปลี่ยนแปลง
- 6.6.3 ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้าน
บุคคลอย่างมีขั้นตอนเช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

6.7 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 49) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิด
ประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน ดังนี้

6.7.1 ช่วยให้องค์กร ที่มารอวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมี
ความสอดคล้องกัน

6.7.2 ฝ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น ไปอย่างมีระบบและมี
ความสัมพันธ์ต่อกัน

6.7.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.7.4 เป็นการเตรียมการให้ ได้พนักงานใหม่เป็น ไปตามความต้องการของ
แผนหรือฝ่ายต่างๆ

6.7.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานใน
หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

6.7.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้
สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

6.8 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2546 : 14) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากร
มนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

6.8.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of
Organization) คือการศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กร ได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบาย
ทางด้านต่างๆเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นใน
อนาคตได้อย่างเหมาะสม

6.8.2 การพิจารณาสถานการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

6.8.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

6.8.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programmes)

6.8.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

6.9 การสรรหา (Recruitment)

ยุทธพร ยุภาส (2550 : 90) กล่าวโดยสรุปว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

6.9.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

6.9.2 ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific Requests of Managers)

6.9.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job Opening Identified)

6.9.4 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis

Information)

6.9.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

6.9.6 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job Requirement)

6.9.7 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

6.9.8 ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory Pool of Recruits)

6.10 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

ปราณี ยาหอม (2548 : 92-95) ก็ได้พิจารณาข้อกำหนดในการสรรหา ดังนี้

6.10.1 ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1) นโยบายขององค์กร (Organization Policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

1.1) นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within Policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตน ได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2) นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside Policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3) นโยบายค่าตอบแทน (Competency Policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาค่าเงินเดือนต่ำกว่าราคาตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment Policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International Policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาคำหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2) แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในขององค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3) สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1) ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นท่าทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือสำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มียุทธศาสตร์ค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้

5) คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

6.11 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 132) วิธีการสรรหาทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

6.11.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in)

6.11.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in)

6.11.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)

6.11.4 การโฆษณา (Advertising)

6.11.5 กรมแรงงาน (Department of Labour)

6.11.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)

6.11.7 สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

6.12 การคัดเลือก (Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เลือกตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ใครคนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกันคือ

- 6.12.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- 6.12.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plans)
- 6.12.3 การสรรหา (Recruitment)

6.13 กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอนดังนี้

สุนันทา เลาหพันธ์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ดังนี้
 ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application)
 การคัดเลือกเป็น โอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของ
 องค์การขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของ
 ผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment Tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่
 นำไปเร้าให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบ
 ที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2 แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้
 วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผล
 สำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3 แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social Test) หรือแบบทดสอบการ
 ปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัว
 ให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมืออิสระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ

ทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น
 - 3.1 แบบอัตนัย (Subjective Test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
 - 3.2 แบบปรนัย (Objective Test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ
 - 4.1 แบบใช้ความเร็ว (Speed Test) ต้องการดูความไว
 - 4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power Test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิง

วิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์
 - 5.1 เพื่อการวินิจฉัย
 - 5.2 เพื่อการทำนายคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection Interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท
 1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์
 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or Directive Interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์
 3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
 4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem Solving Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
 5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress Interview) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกรับสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

 1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน
 2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of Rapport) จะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ
 3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information Exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (two-way Communication)

4.การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์
อาจบอกว่าเราคุยกันมาพอสมควร ผมขอคำถามสุดท้าย

5.การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์
ต้องบันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check)
ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร
ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation)
ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจ
สุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาสุขภาพหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัย
อันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่
ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความ
เหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview)
ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่า
ความเหมาะสมงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่าง ได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision)
ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตาม
ผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)
ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2546 : 217) คือระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยว
เนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ
ทั้งนี้เพื่อบำเพ็ญการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมาก
ขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา
จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

1.ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

2.ช่วยพัฒนาตัวพนักงานทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร

3.ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

5.เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

6.ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

6.14 การฝึกอบรม (training)

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2546 : 236) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6.14.1 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถจะงาน ได้ดีขึ้น

2) ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน

3) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น

4) ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน

5) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานหาความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน

6) ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิดจากการกระทำผิดวินัย

6.15 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ชงชัย สันติวงษ์ (2539 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

6.15.1 ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- 1) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์การ
- 2) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในองค์การ
- 3) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์การ
- 4) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่

อยู่ในองค์การ

- 5) เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

6.15.2 ค่าตอบแทน (Compensation)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 238) ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์การให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่

การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ +

ค่าตอบแทนทางสังคมส่วนประกอบของการบริการค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้าง ดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือ สวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้ง่าย เป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี

5.1หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้
เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วไป

5.2หลักความยุติธรรม (Equity)

5.3หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่าง
ค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม

5.4หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็น
สิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจ
ของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน

5.5หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป
หมายถึง การจัดให้มีการประกันชราภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจาก
อุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการที่อยู่ที่ การ
ที่หลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน

5.6 หลักต่อใจในการทำงาน (Incentives)

5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay and Effort
Baregain)

5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability)

6.15.3 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง
ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้
ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงาน
เกิดความปลอดภัย โดยการอบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

1) ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัย
ด้วยความเต็มใจ

2) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

3) จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

4) สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

1. ความหมายขององค์การและการจัดการ

องค์การ หมายถึง หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์, 2549 : 46)

2. ลักษณะองค์การ

2.1 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a Structure of Relationship) องค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of People) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a Process) องค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) องค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

องค์ประกอบขององค์การ มีดังนี้

1. กลุ่มบุคคล
2. มีเป้าหมายร่วมกัน
3. การกำหนดหน้าที่
4. การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 3.2 ภาระหน้าที่ (Fuction)
- 3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- 3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)
- 3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of Control)
- 3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)

4. รูปแบบองค์การ

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผนครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการไม่กฎเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

5. ประเภทขององค์การ

5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

5.1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual – benefits)

- 1) องค์การธุรกิจ (Business Concerns)
- 2) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)
- 3) องค์การเพื่อบริการ (Service Organization)

5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal Organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์การ แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

- 5.3.1 องค์การรัฐกิจ
- 5.3.2 องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

6. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

- 6.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง
- 6.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น

- 6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง
- 6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น
- 6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ
- 6.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่
- 6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง

7. ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร รอบบินส์ และเดเซนโซ่ (Robbins and Decenzo, 2004 : certo, 2003) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การโน้มนำ องค์กร และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับหน้าที่และ ขบวนการจัดการ

8. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่าเราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุคิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

9. ประสิทธิผล (Effectiveness)

สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จ การศึกษาร่วมกันที่ละมากๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพคือ ใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำแต่อาจจะได้ไม่ประสิทธิภาพในการศึกษา เป็น

ต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวกันไม่ได้ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 63)

10. ขบวนการจัดการ (Management Process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 อองรี ฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นนิยามใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละ ส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 65)

11. การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนิน ไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545 : 87)

12. การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน ได้อย่างไรมีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไรใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

13. การโน้มนำพนักงาน (Leading/Influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กร

14. การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือ ขบวนการควบคุม

15. บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่ เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่างๆใน ขบวนการการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การ โน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือการที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่ต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของและหน้าที่ที่ต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่า บทบาทของ การจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น ๆ กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ (Mintzberg, 1986) (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Information Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทดังต่อไปนี้

15.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

15.1.1 บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

15.1.2 บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

15.1.3 บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

15.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูลประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

15.2.1 เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

15.2.2 เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กรบางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

15.2.3 เป็นโฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ โยนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

15.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

15.3.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนา โปรแกรมใหม่ๆ

15.3.2 เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

15.3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆ

ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณและจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

15.3.4 เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญของ

องค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545 : 85)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

1. ระบบราชการ (Bureaucracy)

เวเบอร์ (Weber, 1920) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กรแบบระบบราชการหรือ Bureaucracy ขึ้นมา

ข้อสมมติฐานขององค์กรแบบระบบราชการเป็นองค์กรที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประยักที่สุดเหตุผล

1.1 ชีตหลักการบริหารที่อาศัยความมีเหตุมีผล และความถูกต้องตามกฎหมายในการปฏิบัติงาน

1.2 มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย

1.3 อาศัยหลักความรู้ความสามารถ (ระบบคุณธรรม) เป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล

1.4 สามารถพยากรณ์พฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ได้

2. ระบบราชการ (Bureaucracy) จะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครอง บังคับบัญชา โดยผ่านระบบราชการองค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ เวเบอร์ (Weber, 1920) จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

2.1 หลักลำดับขั้น

2.2 หลักความรับผิดชอบ

2.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล

2.4 การมุ่งผลสำเร็จ

2.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน

2.6 หลักระเบียบวินัย

2.7 ความเป็นวิชาชีพ

2.1 หลักลำดับชั้น (Heirachy)

หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การตั้งอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสมช่วงศตวรรษ 19-20 แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหาร

ตามลำดับชั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้นประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ที่ซึ่งระบบราชการ มีคนจำนวนมากแต่มากกว่าครึ่งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หัวหน้างานกว่าจะตัดสินใจงานสำคัญ ต้องรอให้ผู้บริหาร 7-8 คน เช่นอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกำหนดมากมาย ส่วนพนักงาน (ข้าราชการ) ระดับล่างจำนวนมากทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสาร โดยการตรวจบันทึกของคนอื่นแล้วเขียนยืนยันที่ส่งให้เจ้านาย คำบันทึกหรือรายงานเต็มไปด้วยศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หน้าปีกใหญ่ให้เจ้านาย

การที่ผู้นำคิดว่า วิธีการบริหารองค์กรขนาดใหญ่คือ เผด็จการ ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมากเพราะผู้บริหารสูงสุดไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้องจากผู้ถือด้วยการลดขั้นตอน ลดลำดับขั้นตอนของการตั้งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัดองค์การเป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรอง ๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

2.2 หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)

เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตน ความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ (Responsibility) คนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

อำนาจ (Authority) หมายถึง ความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชา หรือกระทำการใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติการต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมา

2.2.1 อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง

2.2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ

2.2.3 การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของแมกซ์ เวปเบอร์ คือการได้อำนาจมากตามกฎหมาย

2.2.4 ภาระหน้าที่ (Duty) หมายถึง ภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนดหรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

2.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationalibility)

ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effective) การทำงานหรือการดำเนินกิจการใด ๆ ที่สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เวลาไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด

ประหยัด (Economics) ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

2.3.1 แนวทางที่จะนำไปสู่ความสมเหตุสมผลหรือประสิทธิภาพ

1) มีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กร

เวเบอร์ (Weber, 1920) ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (Work Process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Work Outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่าจะทำงานอย่างไร (How to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ (มาตรการที่ 3) วัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (5%) ได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

3. สามารถคัดคนที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพมีผลงานระดับต่ำสุดร้อยละ 5 ของหน่วยงานออกมาได้อย่างแท้จริง

4.สามารถแก้ไขและพัฒนาข้าราชการที่ถูกพิจารณาว่ามีผลงานต่ำ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพให้กลายเป็นคนที่มีความสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ลดละพฤติกรรมทำงานแบบเฉื่อยชา เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มาตรการที่ 3 สามารถถูกนำไปปฏิบัติได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดระเบียบวินัยปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสม และสามารถนำไป

2) มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก่อนมอบหมายภาระหน้าที่ให้กระทำ

3) ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การอย่างเด็ดขาด

3.1) ตำแหน่งงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรักษาความยุติธรรมในสังคมและต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องมีการแต่งตั้งด้วยความระมัดระวังการกระทำต่าง ๆ ในองค์การต้องทำอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ การบริหารเน้นกำหนด เอกสารหลักฐาน ทำให้เกิดความล่าช้า ยุ่งยากไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้

ทำอย่างไรจึงสามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้การทำงานเรียบง่าย รวดเร็ว มั่นใจความรวดเร็ว การลดปริมาณกระดาษที่ใช้ปริมาณงานที่ทำ หรือการทำให้คนตัดสินใจได้เร็วขึ้น

3.2) กระบวนการทำงานที่ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน แต่ออกแบบให้ง่าย มีกฎเกณฑ์ขั้นตอนเท่าที่จำเป็น

3.3) การสร้างบรรยากาศที่ให้โอกาสข้าราชการ (พนักงาน) ทำงานด้วยความมั่นใจ กล้าคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ ทำงานเพื่องาน ไม่ใช่เพื่อให้มีผลงาน

2.4 หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation)

การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ ประสิทธิภาพหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่างคือ

2.4.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้องโดยถือหลัก ประสิทธิภาพหรือหลักประหยัด

2.4.2 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

2.4.3 การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม กับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

2.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน

(Specialization)

ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงานหรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมา เพราะภารกิจของงานขององค์การขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับ

การจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์การได้หลายรูปแบบ คือ

2.5.1 การแบ่งส่วนงานตามพื้นที่เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ ที่องค์การต้องบริหารจัดการไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็น จังหวัด อำเภอ อบจ. อบต. เทศบาล

2.5.2 การแบ่งงานตามหน้าที่หรือภารกิจที่องค์การจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่น การจัดแบ่งงานของกระทรวงต่าง ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

2.5.3 การแบ่งงานตามลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาล ออกเป็น โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

2.5.4 การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยคำนึงว่างานที่จะสามารถแบ่งออกเป็นกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

2.6 หลักระเบียบวินัย (Discipline)

ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

2.7 ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

2.7.1 ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการ ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา

2.7.2 ความเป็นวิชาชีพ รับราชการ นั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใน ภาระหน้าที่ของตนด้วยความสำเร็จของระบบราชการในอดีตเกือบ 100 ปี ที่ผ่านมาเพราะ

2.7.3 มีวิธีการจัดองค์การ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการ ของความสมเหตุสมผล

2.7.4 มีการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหลักความ ชำนาญเฉพาะด้านทำให้ระบบราชการสามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนได้อย่างดี

2.7.5 ระบบราชการพัฒนาและใช้มาในช่วงที่สังคมยังเดินไปอย่างช้า ๆ และ เพิ่งปรับเปลี่ยนมาจากสังคมศักดินา ประชาชนยังไม่ตื่นตัวในเรื่องสิทธิเสรีภาพ

2.7.6 ผู้มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจได้ ดีกว่าคนในระดับล่างหรือประชาชนทั่วไป

2.7.7 คนส่วนใหญ่ยังมีความจำเป็นและต้องการบริการสาธารณะจากรัฐ เหมือน ๆ กัน เช่น บริการทางด้านการศึกษาพยาบาล การศึกษา สาธารณูปโภคต่าง ๆ องค์การ ภาครัฐที่บริหารแบบระบบราชการจึงสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก (ประมา ศาสตรระรุจิ, 2550 : 23)

การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ

การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ได้เน้นกระบวนการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงหรือกรณีศึกษา ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ ประชุมชี้แจง ประชุมสัมมนาทางวิชาการ การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ดังนี้

1.แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อ จัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG)

2.การสัมมนาเพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดย เชิงบริหารทั้งจากภาคเอกชนและภาคราชการมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนา ระบบราชการ

3.การสัมมนาเพื่อผลักดันการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานใน เรื่องต่าง ๆ การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.) (ประมา ศาสตรระรุจิ, 2550 : 25)

บริบทของสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

1. ประวัติสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม

สถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2464 โดยมี สิบตำรวจโททา ครภักดี เป็นหัวหน้าสถานีตำรวจคนแรก ตั้งชื่อขึ้นตามชื่อของอำเภอ มีข้าราชการตำรวจรวม 8 นาย มีอาคารไม้ 2 ชั้น จำนวน 1 หลัง และบ้านพักจำนวน 1 หลัง ต่อมาได้มีการสนับสนุนงบประมาณด้านบุคลากรเลื่อนให้เพิ่มจำนวนเรื่อย ตามลำดับ จนถึง พ.ศ. 2497 หัวหน้าสถานีตำรวจได้มียศเป็นนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร จนถึง พ.ศ.2502 หัวหน้าสถานีมีตำแหน่ง ผบ.กอง

พ.ศ. 2514 หัวหน้าสถานีมีตำแหน่งเป็น สารวัตร

พ.ศ.2528 หัวหน้าสถานีมีตำแหน่งเป็น สารวัตรใหญ่

พ.ศ.2534 หัวหน้าสถานีมีตำแหน่งเป็น รองผู้กำกับการ

พ.ศ.2540 หัวหน้าสถานีมีตำแหน่งเป็น ผู้กำกับการ จนถึงปัจจุบัน

สถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม เป็น สถานีตำรวจภูธร ในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่เลขที่ 291 ถนนกฤษมาנית หมู่ที่ 1 ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ 6 ไร่ 3 งาน 96 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2464 มี สิบตำรวจโททา ครภักดี เป็นหัวหน้าสถานีคนแรก ปัจจุบัน พันตำรวจเอกวิศักดิ์ อินทรธุดม ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม (สรุปผลการดำเนินงานสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม ประจำปีงบประมาณ 2556)

2. สถานภาพกำลังพล

2.1 อัตรากำลังพล อัตราอนุญาต 145 นาย แบ่งเป็น

2.1.1 ชั้นสัญญาบัตร อัตราอนุญาต 50 นาย

2.1.2 ชั้นประทวน อัตราอนุญาต 95 นาย

2.2 ปัญหาด้านกำลังพล

ยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และความต้องการของชุมชน ซึ่งปัจจุบันชุมชนได้มีความเจริญขึ้น อย่างรวดเร็ว พื้นที่ในความรับผิดชอบมีจำนวน 12 ตำบล 191 หมู่บ้าน จัดแบ่งการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น 1 เทศบาลตำบล 12 องค์การบริหารส่วนตำบล ประชาชนในพื้นที่ 98 เเปอร์เซ็นต์

3. สถานภาพการส่งกำลังบำรุง

3.1 อาวุธปืน

3.1.1 ปลย (HK 33)	จำนวน 31	กระบอก
3.1.2 ปลย (M 16)	จำนวน 3	กระบอก
3.1.3 ปลก. (05 นาโต้)	จำนวน 8	กระบอก
3.1.4 ปพ.97	จำนวน 2	กระบอก
3.1.5 ปสบ.87	จำนวน 14	กระบอก
3.1.6 ปพ.91(38)	จำนวน 26	กระบอก
3.1.7 ปลก. 14	จำนวน 4	กระบอก

3.2 เครื่องมือสื่อสาร

3.2.1 วิทยุแบบหิ้วถือ	จำนวน 4	เครื่อง
3.2.2 วิทยุแบบมือถือ	จำนวน 59	เครื่อง

3.3 ยานพาหนะ

3.3.1 รถยนต์	จำนวน 7	คัน
3.3.2 รถจักรยานยนต์	จำนวน 26	คัน
3.3.3 รถเช่า	จำนวน 5	คัน

4. คอมพิวเตอร์

- 4.1 ได้รับแจกจ่ายจากทางราชการ จำนวน 8 เครื่อง
- 4.2 หน่วยจัดหา และเครื่องส่วนตัวที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 11

เครื่อง

5. ด้านสวัสดิการ

5.1 ด้านการพัฒนาข้าราชการตำรวจ ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และปริญญาโท อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ในการประกอบอาชีพเสริม เพื่อให้สามารถช่วยเหลือตนเองและครอบครัว ได้

5.2 จัดสวัสดิการร้านค้า สนับสนุนให้ครอบครัวตำรวจทำการค้าขายหารายได้เสริมให้ครอบครัว

5.3 มีเงินกองทุนให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยราคาถูกให้กู้ยืมเงิน โดยได้งบประมาณเบื้องต้นจาก อติตสส.๗ ซึ่งปัจจุบันมีเงินหมุนเวียน เป็นเงินจำนวน 75,000 บาท

5.4 เงินประจำตำแหน่งชั้นสัญญาบัตร ได้รับตามระเบียบทางราชการ

5.5 ค่าตอบแทนพนักงานสอบสวน ได้รับตามปริมาณงานของสำนักงานที่

รับผิดชอบ

5.6 เงินประจำตำแหน่ง ด้านป้องกันปราบปราม สืบสวน และ จราจร ได้รับ

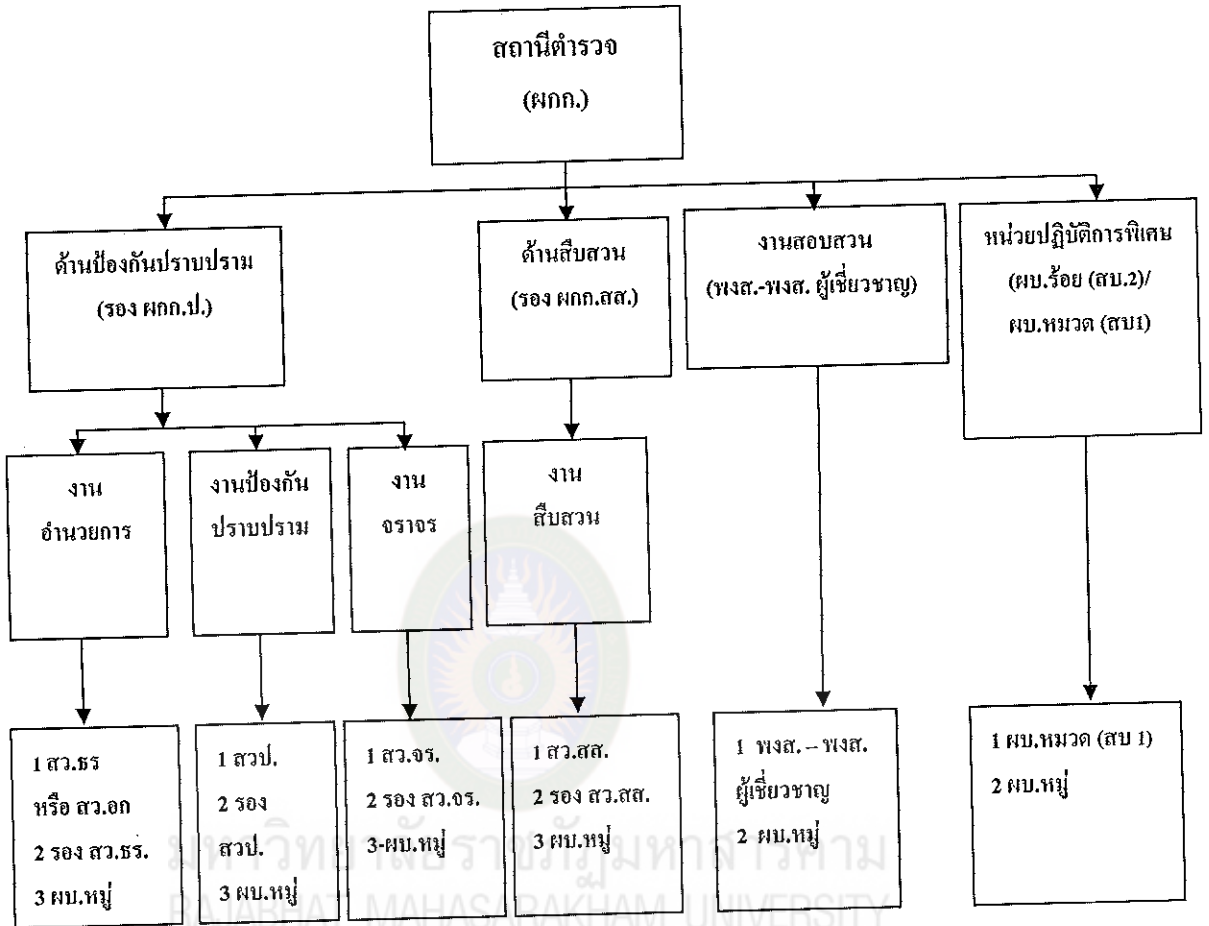
ตามระเบียบ

5.7 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ได้ติดตั้งคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตระบบเครือข่าย ทั้งระบบ Lan Network และ Willess Network เพื่อเชื่อมต่อ การใช้งานอินเทอร์เน็ตให้แก่ข้าราชการตำรวจทั้งในระบบ อินเทอร์เน็ตทั่วไป และในระบบการ ปฏิบัติงานเฉพาะ ในระบบPolis ปัจจุบันได้ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต Lan Network และ Willess Network จำนวน 2 วง ได้แก่ที่ทำการอาคารชั่วคราวด้านทิศเหนือ 1 จุด และฝั่งทิศใต้ 1 จุด

5.8 การดำเนินการมาตรการประหยัดสาธารณูปโภค ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบการใช้สาธารณูปโภค ประชุมชี้แจงข้าราชการตำรวจ เกี่ยวกับการเปิด-ปิด ไฟฟ้า พัดลม ในอาคารที่ทำการ หากบุคลากรออกจากที่ทำงานให้ปิดให้เรียบร้อย ห้ามเปิดทิ้งไว้ เป็นอัตรขาด แก้ไขท่อประปาที่ชำรุดหรือมีเตอร์เสื่อมสภาพ ตรวจสอบเช็คพาหนะเครื่องยนต์อยู่ ประจำการใช้โทรศัพท์ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และใช้ในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น กำชับข้าราชการตำรวจและครอบครัว ที่พักในเรือนแถวของทางราชการให้ช่วยกันดูแลและ ประหยัดการใช้สาธารณูปโภคอย่างใกล้ชิด ดำเนินการประสานกับการไฟฟ้าในการแยกมิเตอร์ ไฟฟ้าสำหรับเครื่องปรับอากาศส่วนตัวในที่ทำการสำนักงาน

5.9 ช่องทางในการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานและข่าวสาร โครงการของตำรวจ โดยจัดทำ เอกสารแผ่นพับ ป้ายประกาศ-เตือน -เชิญชวน ปิดไว้ในที่เปิดเผย อีก ได้ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆทางวิทยุชุมชน ในพื้นที่ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถานี <http://www.wapipathum.mahasarakham.police.go.th/>) และผ่านด้านตัวแทนประชาชน คือ คณะกรรมการข้าราชการตำรวจประจำสถานี

6. โครงสร้างสถานีดำรวจภูธรว้าปีปทุม



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างและการบริหารงานของสถานีดำรวจภูธรว้าปีปทุม

ที่มา : สถานีดำรวจภูธรว้าปีปทุม, 2556 : 9

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีดำรวจภูธรศรีราชา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีดำรวจภูธรศรีราชา จังหวัดอุดรธานี มีจำนวนสมรรถนะ 11 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผล

สัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะด้านการคิด 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะด้านวิชาการ 7) สมรรถนะด้านการบริหาร 8) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 10) สมรรถนะด้านการแก้ปัญหา และ 11) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วยรายการสมรรถนะทั้งหมด 103 รายการ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 27 รายการ และสมรรถนะในระดับมาก 76 รายการสำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ควรจัดให้มีการฝึกอบรม การจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การฝึกปฏิบัติการบริหารจัดการและการแก้ปัญหาโดยใช้สถานการณ์จำลอง ด้านทักษะและประสบการณ์ ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน การนำเสนอผลงานด้านการบริหาร และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีการสืบค้นข้อมูล และปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิดการพัฒนสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี คือการให้ความสำคัญกับผลการทำงานของผู้บริหาร การนำเอาสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี

ทวิศักดิ์ จันทร์ศิริ (2551 : บทคัดย่อ) การศึกษาอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร โพนพิสัย จังหวัดหนองคาย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็น เจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร โพนพิสัย จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร โพนพิสัย พบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร โพนพิสัยมีระดับความสามารถอยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับจากมากที่สุดถึงน้อย สามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ มีความร่วมแรงร่วมใจ การเป็นผู้ให้บริการที่ดี ความเป็นผู้มีจริยธรรม การส่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานของตน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กับทุกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

สมนึก ลีอารีย์ (2552 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า 1. ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น และสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี ความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. เจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามระดับชั้นที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ

หลักของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่ง บริการ ด้านมีจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภมิตร พินิจการ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ หลักกับประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรราชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องตระหนัก ถึง สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม บริการที่ดี ความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จริยธรรมและความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหารเพื่อนำไปบริหารประเทศอย่างมี เสถียรภาพในอนาคตต่อไป

ชัชวาลย์ สุขสวัสดิ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ และเปรียบเทียบลักษณะทาง ประชากรศาสตร์ ที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะ ด้านความรู้ ด้าน คุณลักษณะ และด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ใน ระดับสูงมาก และพบว่าอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะใน การปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งระดับงาน 17 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสูง กว่าระดับอายุงานไม่เกิน 1 ปี - อายุงาน 16 ปี

จิตติสานต์ วุฒิเวชช์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่าพนักงานคุมประพฤติโดยรวมและจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน งานที่รับผิดชอบในหน้าที่ และตำแหน่งงาน เห็นว่า พนักงานคุมประพฤติ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่มีพนักงาน คุมประพฤติที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานต่างกัน เห็นว่า พนักงาน คุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุมประพฤติที่มีอายุ 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติ

มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่กลุ่มงานกิจกรรมชุมชนและเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่า พนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และพนักงานงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานชำนาญการพิเศษ เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานคุมประพฤติที่มีเพศและระยะเวลาการทำงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ยกเว้นพนักงานคุมประพฤติที่มีอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสรุป พนักงานคุมประพฤติส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติที่มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งข้อสนเทศที่ได้สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติราชการของพนักงานทุกประเภทให้มีสมรรถนะหลักเพิ่มมากขึ้น

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงาน และสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 584 คนจำแนกตามโครงสร้างภารกิจของหน่วยงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรกรณีที่ทราบจำนวนประชากร และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบวัดสมรรถนะการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ F-test (One-way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการพลเรือนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทการ ทำงาน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป 11-20 ปี และ 1-10 ปี อยู่ในระดับมากส่วนข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง และด้านสังคม ตามลำดับมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบของข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการที่มี ประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 11-20 ปี และข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี

3. ผลการเปรียบเทียบของข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกันมี สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้าน เศรษฐกิจมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้าน สังคมและด้านความมั่นคง ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และสังกัดกลุ่ม ภารกิจด้านความมั่นคงมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ไม่ต่างกัน

โดยสรุป ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน การที่เป็นเช่นนี้สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน เป็นตัว แปรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนา รูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้ สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้ กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ใน การปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไรท์ (Wright, 2001 : 20) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากร มนุษย์ : สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับพบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตส่วนบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริม

หน้าที่ในการบริการ และเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิคและ 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

เบกเกอร์และอูล (Becker and Ulrich, 2001 : A) ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ๆ ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษา ทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภท เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่องค์กรข้างต้นมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่นหากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน เป็นต้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่าการที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จึงจะทำให้การออกแบบสมรรถนะสามารถประสบความสำเร็จได้

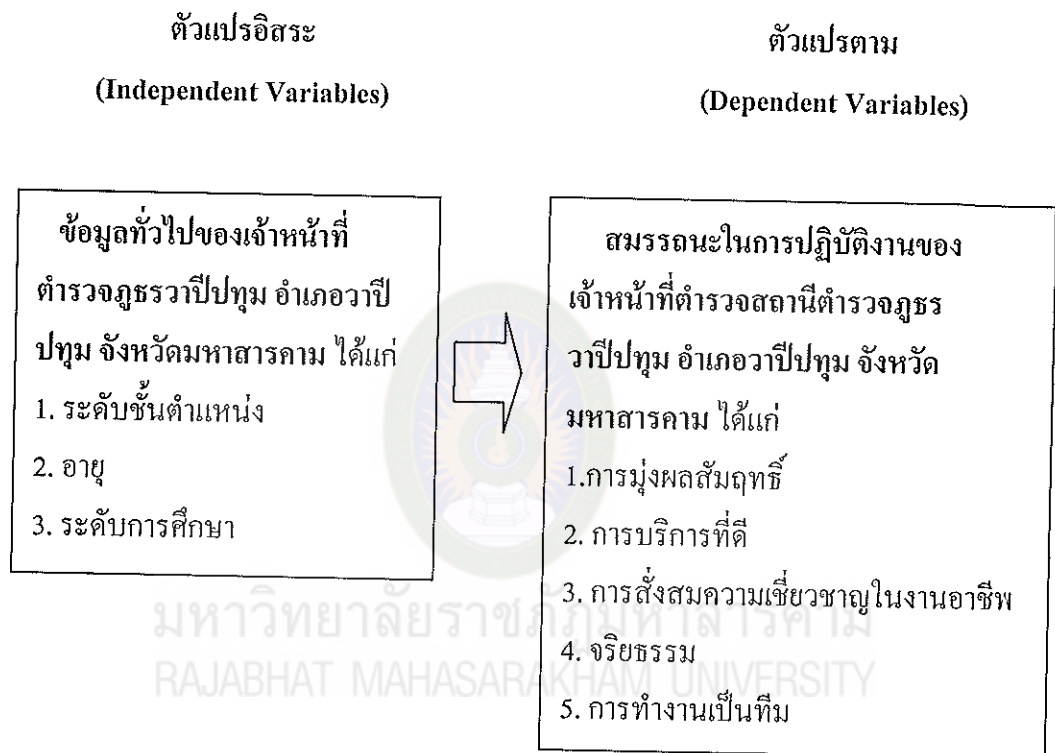
โดแลนและลอเออร์ (Dolan and Lauer, 2001 : 191-197) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของงานทันตกรรมในกลุ่มผู้สูงอายุ (Geriatric Dentistry) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่จำเป็นในทันตแพทย์ผู้จบการศึกษาใหม่เพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นด้านสุขภาพช่องปากของผู้สูงอายุด้วยเทคนิคเคลฟาย ผลการวิจัยพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถาม 50 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองรอบ 40 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 51.6 ปี การสำรวจรอบแรกถามถึงประเด็นอย่างน้อย 3 ประเด็นที่จำเป็นต่อหลักสูตรทันตแพทย์ เพื่อให้ได้สมรรถนะในการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คำตอบ 45 ประเด็นนำไปทำเป็นแบบสอบถามรอบที่สอง และให้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นพบว่า มี 29 ประเด็น ที่เป็นทักษะซึ่งควรแสดงออกในการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกสมรรถนะที่สำคัญมากที่สุดได้ 5 เรื่อง ได้แก่ ความเข้าใจถึงความแตกต่างในความคิดในกลุ่มผู้สูงอายุ เข้าใจถึงการใช้จ่ายทางเภสัชวิทยา มีความรู้และให้การรักษาโรคปริทันต์ในผู้สูงอายุได้ การพัฒนาการวางแผนการรักษาสุขภาพช่องปากของผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสม และสุดท้ายการใช้จ่ายทางระบบและทางการเงิน ซึ่งทุกประเด็น ผู้เข้าร่วมได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องว่าเป็นความรู้ ทักษะ และค่านิยมหลักที่จำเป็นในการให้บริการทันตกรรมผู้สูงอายุ

ฮิวจ์ (Hughes, 2008 : 683-691) ได้ทำการศึกษาหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องการในการปฏิบัติงานของนักโภชนาการสาธารณสุข จากระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องในคณะผู้บริหารนานาชาติด้านโภชนาการ (An International Panel of Public Health Nutrition Leaders) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประยุกต์ด้วยแบบสอบถาม 3 รอบ ในคณะผู้เชี่ยวชาญ 20 ท่าน จาก 7 ประเทศผลการศึกษาพบว่า คณะผู้เชี่ยวชาญอยู่ในการศึกษาทั้งสามรอบ โดยมีการทบทวนวรรณกรรมจากการสำรวจสมรรถนะในวิชาชีพด้านสาธารณสุขด้านสร้างเสริมสุขภาพด้านโภชนาการ และด้านสุขศึกษาเป็นบทนำในแบบสอบถาม โดยมีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 7 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ ด้านคิดเชิงวิเคราะห์ด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมือง ด้านบริการสาธารณสุข ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านวิทยาศาสตร์โภชนาการและสมรรถนะในวิชาชีพ โดยในรอบที่ 1 ประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันอย่างมาก (คือมากกว่า 90% ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด) จะถูกจัดเรียงเป็นสมรรถนะเป็นลำดับแรก อีก 26 ประเด็นจาก 52 ประเด็นซึ่งมีความเห็นสอดคล้อง (มากกว่าหรือ เท่ากับ 80%ถูกจัดเป็นสมรรถนะที่จำเป็น) และได้เพิ่มเติม 5 สมรรถนะที่ถูกแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญ และเพิ่มขึ้นโดย 13 ประเด็นมีการจัดลำดับในระดับจำเป็นในรอบสุดท้าย พบว่าจาก 57 ประเด็น มี 41 ประเด็นที่ถูกจัดว่าจำเป็นโดยมีความเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีเพียง 21 ประเด็นที่เป็นมติเอกฉันท์ สรุปผล มีความเห็นสอดคล้องกันมาก นำไปใช้ประโยชน์ในการทบทวนและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพนักโภชนาการสุขภาพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ได้มีการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภายในองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยนำหลักการและแนวทางปฏิบัติงานตามหลักสมรรถนะไปปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งผลที่ได้ทำให้เกิดมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ และสามารถแก้ปัญหาในการขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเกิดแนวคิดที่จะนำหลักหลักสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจโดยนำหลักสมรรถนะการปฏิบัติงานมาใช้ภายในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม การทำงานเป็นทีม

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 7) ดังนี้



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย