



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยได้ศึกษาสาระสำคัญ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเป็นพื้นฐานในการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

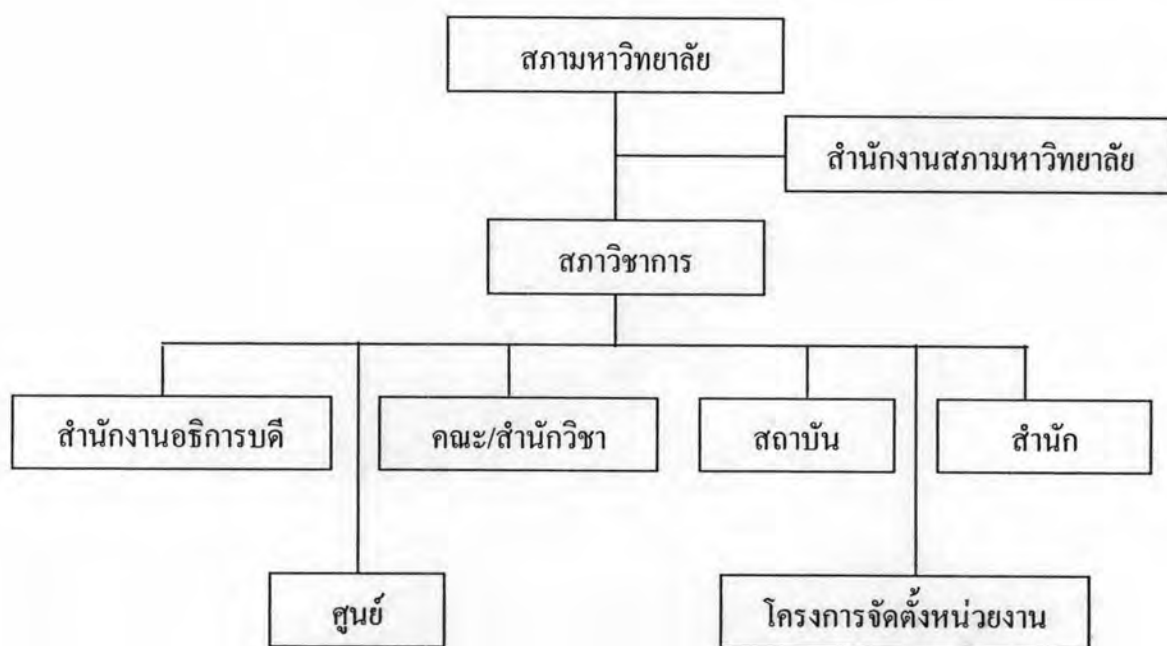
การบริหารมหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีพันธกิจที่สำคัญ 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีการจัดองค์การและการบริหารงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) การที่มหาวิทยาลัยจะบริหารงานตามพันธกิจดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอิสระในการดำเนินงานและการจัดการตนเองภายในมหาวิทยาลัย โดยปราศจากการแทรกแซงเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีรูปแบบของ “พหุกิจ” (Multi – Functional) ตามพันธกิจ 4 ประการ จากสภาพที่มหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้ระบบราชการมีความไม่สอดคล้องกับลักษณะกับการดำเนินการตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2. การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เป็นหลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เสรีภาพทางวิชาการ หมายถึง การที่บุคคลในมหาวิทยาลัยมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคมด้วยตนเอง

นอกจากหลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าวแล้ว มหาวิทยาลัยมีการจัดองค์การของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับและดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โครงสร้างการองค์การของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่เป็นกฎหมายของตนเอง โดยส่วนใหญ่การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยเป็น คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และโครงการจัดตั้งหน่วยงานซึ่งโดยทั่วไปจะมีโครงสร้างการองค์การเพื่อแบ่งส่วนงานดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการองค์การของมหาวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยอาจให้มีหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา/สำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็ได้

สำนักงานอธิการบดี อาจแบ่งส่วนงานเป็นกอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

คณะหรือสำนักวิชา หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ หรือสำนักวิชาเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญทางวิชาการตามขอบเขต ศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด อาจแบ่งส่วนงานเป็นสำนักงานบริหาร ภาควิชา สาขาวิชา หรือสถาบันวิจัยซึ่ง เป็นหน่วยงานย่อยของ คณะวิชาหรือสำนักวิชาที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงเนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและเป็นจุดเริ่มต้นของความแข็งแกร่งที่ส่งผลถึงภาพรวมของมหาวิทยาลัย

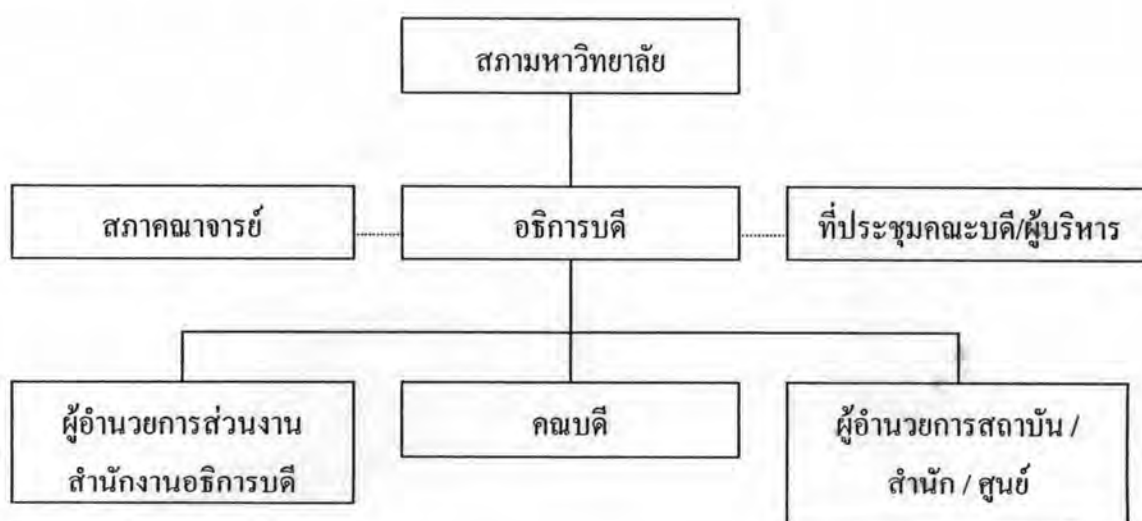
สถาบัน สำนัก และศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสถาบัน สำนัก หรือ ศูนย์) เป็นหน่วยงานส่งเสริมวิชาการและมีการกิจเฉพาะด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย อาจแบ่งส่วนงานเป็นสำนักบริหาร ฝ่าย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย

กอง สำนักบริหาร ฝ่าย และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าหรือฝ่าย อาจแบ่ง ส่วนงานเป็นแผนกหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าแผนก

การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกคณะวิชา สำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา สำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ ให้เป็นข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย โดย ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยทั่วไปการบริหารงานในมหาวิทยาลัยมีลักษณะ โครงสร้าง ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัย



ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปมีลักษณะการบริหาร 3 รูปแบบ คือ 1. การบริหารแบบราชการสถาบัน (Bureaucratic Model) มีการจัดระเบียบสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การได้มาซึ่งผู้บริหารเกิดจากการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชา ไม่มีวาระตายตัวจนกว่าจะเกษียณอายุ

ราชการ เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน 2. การบริหารงานแบบคณาจารย์ (Collegial Model) คือ การประสานงานเป็นหลัก มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ คณะวิชา และภาควิชาที่เป็นส่วนราชการ และ 3. การบริหารงานแบบการเมือง (Political Model) เป็นลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมาจากแนวคิดที่ว่า การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของทุกฝ่ายในสถาบันในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยจะมีการดำเนินการจัดองค์การภายในมหาวิทยาลัยของแต่ละมหาวิทยาลัยและมีการควบคุมจากภายนอก ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณการกระทรวงการคลังและสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, 2544: 21-23)

2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คณะทำงานด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2545: 18 – 45) กล่าวสรุปว่า นโยบายของรัฐบาลที่มีผลให้เกิดการปรับระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้มีอิสระคล่องตัว และไม่อยู่ในระบบราชการปรากฏชัดเจนขึ้นจากการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการรับความช่วยเหลือด้านการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคมที่ระบุไว้ในนโยบายหลัก ข้อ 4 ดังนี้

“...ให้ปรับปรุงการจัดการศึกษาทุกระดับให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชนด้วยการกระจายอำนาจทางการเงิน การคลัง และการบริหาร โดยมีมาตรการที่ต้องดำเนินการ คือ 1. รัฐบาลจะยืนยันแผนการกระจายอำนาจการบริหารให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารงบประมาณที่ไม่ใช่เงินเดือนทั้งหมด ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2543 โดยให้เริ่มนำระบบการประเมินผลที่เป็นการปฏิบัติงานมาใช้ภายในเดือนธันวาคม 2541 2. สถาบันอุดมศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารงบประมาณที่ไม่ใช่เงินเดือนทั้งหมดเริ่มจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 เป็นต้นไป ทั้งนี้ต้องมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เน้นการตรวจสอบความรับผิดชอบและความโปร่งใส และ 3. รัฐบาลให้คำมั่นในการอนุญาตให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งเป็นอิสระภายใน ปี 2545 ทั้งนี้ภายในปี 2541 จะต้องมียุทธศาสตร์ของรัฐบาลอย่างน้อยหนึ่งแห่งบริหารจัดการอย่างอิสระ...”

จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ได้ส่งผลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัย เพราะได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งเป็นอิสระภายในปี 2545 ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีอิสระ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถรักษาและพัฒนาคุณภาพให้ทัดเทียมมาตรฐานสากลได้ โดยการดำเนินการดังกล่าว คือการพัฒนาวิทยาลัยของรัฐจากที่เป็นส่วนราชการให้ปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” หรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ”

ผลกระทบสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. ด้านสถานภาพทั่วไป มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง “มหาวิทยาลัย” กับ “รัฐ” รัฐมีหน้าที่กำกับนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความอิสระมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย
3. ด้านความรับผิดชอบของรัฐที่มีต่อมหาวิทยาลัย รัฐมีภาระต้องรับผิดชอบการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของรัฐ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ มาตรฐานและคุณภาพเป็นสำคัญ สำหรับเรื่องการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยนั้นเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
4. ด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีอิสระในการบริหารจัดการภายใน ภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และอยู่ภายใต้หลักการของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ

3. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย (2545) ได้สรุปหลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ ไว้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุดมีการกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย องค์กรประกอบของสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารวิชาการ

อาจมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และองค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการ โดยหลักการบริหารวิชาการเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการที่การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัย แต่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง เช่น มาตรฐานหลักสูตรและการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงมีอำนาจอนุมัติหลักสูตร การศึกษา และอนุมัติการเปิดสอนหลักสูตรที่สอดคล้องกับมาตรฐานและแผน มีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ขยาย เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลระบุชัดเจนว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการไม่ใช่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐและไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็น คำนำน้านามได้ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ระบบการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ อัตราเงินเดือน ผลประโยชน์ สวัสดิการและอื่น ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยได้

4. การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน

สภามหาวิทยาลัยมีสิทธิ์กำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและทรัพย์สินของตนเอง รวมถึงการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหารายได้จากแหล่งต่าง ๆ ได้เอง รวมทั้งกำหนดระบบกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ โดยต้องรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รายงานการใช้จ่าย งบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อรัฐบาลด้วย

มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณ และก่อให้เกิดคุณภาพมาตรฐานมากที่สุด และพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากสังคมจะจัดสรรเงินอุดหนุน ซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอกับการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สภามหาวิทยาลัยมีสิทธิ์กำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและทรัพย์สินของตนเองว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเองกรณีที่ได้รับไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

กล่าวโดยสรุปแล้ว หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร

1. ความหมายของบทบาท

Biddle and Thomas (1979 : 7 – 12) ให้ความหมายของบทบาทไว้ใน 2 แนวคิด คือ แนวคิดทั่วไป และแนวคิดทฤษฎีบทบาท ซึ่งในแนวคิดทั่วไป บทบาท หมายถึง ลักษณะการแสดงออกของผู้แสดงในละครเวที หรือหมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลตามตำแหน่ง สำหรับในแนวคิดทฤษฎีบทบาทนั้น บทบาทหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลตามตำแหน่ง หรือหมายถึงกลุ่มของมาตรฐาน แนวคิดบรรทัดฐานสำหรับพฤติกรรมของบุคคล หรือของตำแหน่งนั้น ๆ นอกจากนี้ Biddle (1979 : 55 – 57) กล่าวว่า มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับบทบาทไว้ เช่น Parsons ให้ความหมายของบทบาทว่า หมายถึง การแสดงออกของนักแสดงที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้แสดงคนอื่น ๆ ส่วน Levy ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง ตำแหน่งทางสังคมที่บุคคลดำรงอยู่ และ Katz & Kahn ให้ความหมายบทบาทว่า หมายถึง กิจกรรมการกระทำที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่ง Biddle ได้สรุปว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่พึงปรารถนา จากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในแง่ของความคาดหวัง ความมุ่งหมายและความต้องการในการปฏิบัติบทบาทของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้อื่นตามบริบทในสังคมอันเป็นที่ยอมรับและเป็นหน้าที่ตามกฎหมาย กฎระเบียบที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

Broom , Selznick, & Darroch, (1981 : 16) กล่าวว่าบทบาทเป็นแบบของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางสังคม ซึ่งบทบาท ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในอุดมคติ หรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (the prescribed or ideal role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิ หน้าที่ตามตำแหน่งในสังคม

2. บทบาทตามการรับรู้ (the perceived role) เป็นบทบาทที่เจ้าของบทบาทรับรู้ว่าตนควรมีบทบาทอย่างไรตามตำแหน่งที่ได้รับ อาจไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติ หรืออาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

3. บทบาทที่กระทำจริง (the performed role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำไปจริงซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความคาดหวัง การรับรู้ของแต่ละบุคคล ตลอดจนความกดดันและโอกาสแต่ละสังคมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

ส่วน Hoy and Miskel (1991 : 33) ได้กล่าวว่า ตามแนวคิดของ Getzels and Guba บทบาทเป็นสิ่งสำคัญและจะเป็นส่วนในความหมายของความคาดหวัง ซึ่งธรรมชาติของบทบาทจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. บทบาทที่แสดงถึงตำแหน่งและสถานภาพภายในองค์การ เช่น ในสถานศึกษาจะประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ คือ อาจารย์ใหญ่ ครู นักเรียน ภารโรง เป็นต้น

2. บทบาทที่ถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งความคาดหวังจะเป็นตัวที่กำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งเมื่อบุคคลถูกคาดหวังว่าเขาต้องแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ เมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ของสถาบัน บุคคลผู้ครองตำแหน่งก็จะแสดงพฤติกรรมตามบทบาทนั้น ๆ บทบาทจึงเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

3. บทบาทเปรียบเสมือนตัวแปร คือ สามารถแปรเปลี่ยนไปได้ทั้งนี้เพราะว่าความคาดหวังของบทบาทบางอย่างจำเป็นต้องกระทำตาม แต่อีกบางอย่างอาจจะมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติได้ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความเครียดในบทบาท

4. บทบาทนั้น ๆ ทั้งหมดในองค์การจะมีความคาบเกี่ยวกันและส่งเสริมซึ่งกันและกัน จึงเป็นการยากที่บางครั้งจะอธิบายเฉพาะบทบาทเดียว เช่น เมื่อพูดถึงบทบาทของครู และบทบาทของนักเรียนจำเป็นต้องอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนด้วย

จึงสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่พึงกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่งและอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกนั้น ขึ้นอยู่กับ การรับรู้และความคิดเห็นของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งและตามความคาดหวังของบุคคลอื่นและของสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เพื่อต้องการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายผลลัพธ์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่กำหนด

2. บทบาทของผู้บริหาร

บทบาทที่ ผู้บริหาร ได้รับมอบหมายจากองค์การนั้น เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลอย่างมาก จนอาจกล่าวได้ว่า องค์การจะเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงขึ้นอยู่กับ “บทบาทของผู้บริหาร” ซึ่งมีทั้ง การนำ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การประสานงาน การปฏิบัติที่ต้องรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตลอดจนการเสริมสร้างงานในองค์การให้มีปริมาณและคุณภาพสูงสุดเสมอ บทบาทของผู้บริหารในแต่ละองค์การ หน่วยงาน ย่อมมีความแตกต่างกันจากบริบทและโครงสร้าง ลักษณะงาน ขององค์การที่ต่างกัน แต่ก็จะมีลักษณะที่เหมือนและคล้ายคลึงกันในหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำและการควบคุม

การศึกษาบทบาทของผู้บริหารในบทบาทของผู้นำองค์การ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การไว้ดังนี้

Mintzberg (1980 : 90 – 93) ได้กำหนดบทบาทผู้บริหารจัดการไว้ 10 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทการเป็นตัวแทน (Figurehead) โดยอำนาจและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมหน่วยงานทางกฎหมายและพิธีการต่าง ๆ กิจกรรมในบทบาทนี้คือการเป็นตัวแทนขององค์การในการเข้าร่วมประชุม การสังสรรค์ การต้อนรับและ

การแนะนำบุคคลที่ใหม่ รวมทั้งการต้อนรับผู้เข้าเยี่ยมชมกิจกรรมในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่บทบาทนี้จะเหมาะกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

2. บทบาทผู้นำ (Leader) จะรับผิดชอบในการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นบทบาทที่ใช้จริงและใช้อย่างกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหาร ซึ่งบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สำคัญและได้รับการยอมรับสูง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำและบริหารจัดการให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. บทบาทผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison) กับบุคคลอื่นภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน บางครั้งบทบาทนี้บุคคลให้ความสำคัญไม่มากนัก

4. บทบาทกำกับและตรวจสอบข้อมูล (Monitor) โดยการสอบถามและรวบรวมข้อมูลจากเครือข่ายมาใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องจะสามารถทำการตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. บทบาทผู้เผยแพร่ข้อมูลภายในองค์กร (Disseminator) โดยการรับรู้ข้อมูลจากภายนอก แล้วนำมาถ่ายทอดในองค์กร สื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน พร้อมทั้งจัดให้มีข้อมูลย้อนกลับมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6. บทบาทผู้ให้ข้อมูล (Spokesman) จะเป็นการเปิด โอกาสให้ผู้บริหารแต่ละคนในการให้ข้อมูลและประชาสัมพันธ์องค์กรหน่วยงานของตนให้ผู้อื่นทราบ

7. บทบาทผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ (Entrepreneur) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจเพื่อริเริ่มหรือนำสิ่งใหม่ที่ดีเข้ามาสู่องค์กรของตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงทันตามความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่วนใหญ่บทบาทนี้จะมุ่งในองค์กรธุรกิจเพื่อผลกำไร

8. บทบาทผู้จัดการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) ในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารต้องมีบทบาทในการประสานงานและจัดการต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ทั้งนี้อาจดำเนินการแก้ปัญหาเอง หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นได้

9. บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Allocation) การบริหารทรัพยากรที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหาร จัดการและควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดี ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความสามารถของบุคลากร

10. บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องมีสติ มีสมาธิ เพื่อที่จะบริหารความขัดแย้งไปในทางที่สร้างสรรค์ได้ ความขัดแย้งในปริมาณที่เหมาะสม จะเป็นตัวกระตุ้นความคิดและการหาแนวทางแก้ปัญหา บทบาทนี้จึงเป็นบทบาทหนึ่งที่ทำทนายนี้เพื่อการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอดขององค์กร

Knezevich (1984: 16 – 18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงาน ด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับ คณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานใน สถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Changer Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ใน สถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้นำในการแก้ความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ สถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและ การพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้าน วิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและ พัฒนาศักยภาพบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

Nanus (1989: 71 -79) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทผู้ชี้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction-Setter) โดยกำหนดเป้าหมายขององค์การ ช่วยชี้แนะการทำงานการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้

2. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์บุคคลภายนอกองค์การจะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม กล่าวที่จะตัดสินใจ ขอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่าง ๆ เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การของตน

3. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมและคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. บทบาทผู้สั่งสอน (Coach) จะต้องให้คำแนะนำ การสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย

Quinn et al (1996: 15 – 24) ได้บูรณาการภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารใน 4 รูปแบบ คือ รูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relations model) ที่มุ่งความสัมพันธ์ในคน รูปแบบกระบวนการควบคุมภายใน (Internal process model) ที่มุ่งความมั่นคง รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational goal model) ที่มุ่งผลผลิต และรูปแบบระบบเปิด (Open systems model) ที่มุ่งการปรับตัวมาบูรณาการเข้าด้วยกัน แล้วจึงจำแนกเป็นบทบาทภาวะผู้นำการบริหารจัดการไว้ 8 บทบาท โดยประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ๆ ในแต่ละบทบาทดังนี้

1. บทบาทการเป็นที่เลี้ยงผู้สอนงาน (Mentor Role) คือเป็นผู้นิเทศกำกับดูแลประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ การเข้าใจตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมาชิกในทีม

2. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator Role) หมายถึงความสามารถในการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะในการสร้างทีมงาน การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการบริหารความขัดแย้ง แก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. บทบาทการเป็นผู้ตรวจสอบ กำกับดูแล (Monitor Role) ประกอบด้วยสมรรถนะการตรวจสอบความสามารถของบุคลากร การจัดทำบันทึกข้อมูล และการประเมินความก้าวหน้า

4. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Co-Ordinator Role) จะประกอบด้วยสมรรถนะการจัดโครงสร้างองค์กร การออกแบบงาน และการจัดการระหว่างหน่วยงาน

5. บทบาทการเป็นผู้อำนวยการสั่งการ (Director Role) เป็นบทบาทที่สำคัญ ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ การวางแผนงานที่ดี การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบจัดระบบงาน การมอบหมายงาน เพื่อนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลองค์กร

6. บทบาทการเป็นผู้ผลิต (Producer Role) ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการสร้างผลผลิต การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ การสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มงานให้ได้คุณภาพ การบริหารเวลาและการจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. บทบาทการเป็นตัวแทน (Broker Role) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในฐานะตัวแทนขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะในการสร้างและคงไว้ซึ่งฐานอำนาจการเจรจาต่อรองในปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ และการเสนอความคิดเห็นแก้ปัญหาได้

8. บทบาทการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม (Innovator Role) เป็นบทบาทที่จำเป็นในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการคิดค้นแสวงหาแนวทางการบริหารที่ทันสมัย การคิดอย่างสร้างสรรค์และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อที่จะได้นำวิทยาการความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

Murphy (1996: 26) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน
2. บทบาทเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ

3. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60% กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30% สำหรับ 7 บทบาทนอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10% กับงานประจำ

4. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดี ซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมและองค์กร ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก

5. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotiator) เพื่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงทุก ๆ กลุ่ม หาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

6. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Covey (1996: 152 – 153) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า จะต้อง มีบทบาทพื้นฐานสำหรับการทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการสำรวจ (Pathfinding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางเป้าหมายขององค์กรในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์

2. บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับ โครงสร้างองค์กร ระบบ และกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

3. บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์ มีสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

Farrew and Kaye (1996 : 178 -180) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ 5 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่

1.1 ช่วยแนะนำใ้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของการทำงานและทักษะด้านการตลาด

1.2 ช่วยอธิบายใ้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว

1.3 เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศ พร้อมทั้งจะยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคน เกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่

1.4 ช่วยใ้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่าง ๆ จากการทำงาน

2. บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่

2.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย

2.2 กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า จะต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง

2.3 รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.4 ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของการทำงาน

2.5 ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง

3. บทบาทผู้คาดการณ์ (Forecaster) ได้แก่

3.1 ช่วยให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพิ่มเติม

3.2 ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน

3.3 ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์กร

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

พินช์สคัลด์ พลสารัมย์ (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำองค์กร เป็นตัวแทนของสถาบันที่จะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า ค่านิยม กำกับ การดำเนินนโยบายของสถาบันนั้น ๆ อันจะมีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน หากสถาบันใดมีระบบการบริหารงานที่ดีและมีผู้บริหารที่มีความสามารถจะช่วยให้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการพิจารณาผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ที่ควรคำนึงถึง คือ คุณสมบัติของผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถาบันและวิธีการที่จะได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีคุณสมบัติที่ดีและมีมากขึ้น เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การบริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญในอันที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจะนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความพร้อมรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่สำคัญ คือ เป็นประมุขขององค์กร เป็นผู้นำขององค์กรในฐานะผู้บริหาร ผู้กำหนดนโยบายและทิศทาง ผู้วางแผน ผู้ชำนาญการ เป็นตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน

ทีมงาน การสร้างทีมงาน การนำทีมงาน ผู้ให้ทุนให้โทษ ผู้ใกล้ชิดแก้ไขความขัดแย้ง เป็นบุคคล ตัวอย่าง เป็นตัวแทน รับผิดชอบ เป็นผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง เป็นผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ตรวจติดตามสถานการณ์ เป็นผู้จัดการทรัพยากร เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ประเมิน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงาน สังกัดสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในด้านงานสารบรรณ งานบุคลากร งานคลัง งานการเงิน งานทรัพย์สิน งานพัสดุ งานประมวลผลและสถิติ งานบริการการเรียนการสอนและงานบริการนิสิต นักศึกษาให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการจัดแบ่งส่วนงานในสำนักงานอธิการบดี จะแบ่งส่วนงานรับผิดชอบตามลักษณะงานที่รับผิดชอบดำเนินการ โดยแต่ละส่วนงานมีฐานะเป็น “กอง” หรือ “เทียบเท่ากอง” ผู้บริหารหน่วยงานอาจใช้ชื่อตำแหน่งเป็น “ผู้อำนวยการ” หรือ “ผู้อำนวยการส่วน” หรือ “หัวหน้าส่วน” ทั้งนี้แล้วขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดซึ่งถือได้ว่าเป็น “ผู้บริหารระดับกลาง” ในสำนักงานอธิการบดี นับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่จะทำให้ การจัดการและการบริหารงานในส่วนงานที่รับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

จากการศึกษาเอกสารมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่ใช้กำหนดตำแหน่งงาน ข้าราชการระดับ 7 และระดับ 8 หรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงานสำนักงานอธิการบดี (ก.พ.อ. กำหนดวันที่ 25 พฤศจิกายน 2548) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละ ตำแหน่งงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารหน่วยงานการเจ้าหน้าที่และพนักงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. รับผิดชอบงานบุคคลของส่วนราชการที่มีคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ
3. ควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน
4. ปกครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือ
5. ปฏิบัติงานบุคคลของส่วนราชการในลักษณะผู้ชำนาญการ หรือ
6. ผู้มีความชำนาญงานเทียบ ได้ระดับเดียวกัน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ควบคุมและดำเนินการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานบุคคลของส่วนราชการ ได้แก่

- 1.1 การขอกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
- 1.2 การจัดระบบงาน
- 1.3 การสรรหา
- 1.4 การจัดสอบ
- 1.5 การบรรจุแต่งตั้ง
- 1.6 การโอน การย้าย
- 1.7 การเลื่อนเงินเดือน
- 1.8 การเลื่อนตำแหน่ง
- 1.9 การพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ
- 1.10 การทะเบียนประวัติ
- 1.11 การประเมินผลงานบุคคล

2. วินิจฉัยและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในเรื่องงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ มติคณะรัฐมนตรี มติ ก.ม. และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
4. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
5. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
6. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการในสังกัด
7. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
8. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
9. พิจารณาจัดทำงบประมาณ และบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
10. ติดต่อประสานการทำงาน
11. วางแผนการทำงาน
12. วินิจฉัย มอบหมาย สั่งการการทำงาน
13. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
14. ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
15. แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
16. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารหน่วยงานธุรการและสารบรรณ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป หรืองานเลขานุการที่มีคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ
3. ควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน
4. ปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญกับงานบริหารทั่วไป หรืองานเลขานุการ โดยควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานต่าง ๆ หลายด้าน ได้แก่

- 1.1 งานธุรการ
- 1.2 งานบุคคล
- 1.3 งานจัดระบบงาน
- 1.4 งานการเงินและบัญชี
- 1.5 งานพัสดุ
- 1.6 งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร
- 1.7 งานระเบียบและสัญญา
- 1.8 งานรวบรวมข้อมูลสถิติ
- 1.9 งานแปลเอกสาร
- 1.10 งานเตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม
- 1.11 งานบันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม
- 1.12 งานทำรายงานการประชุมและรายงานอื่น ๆ
- 1.13 งานติดต่อหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ
- 1.14 งานติดตามผลงาน
2. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
3. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
4. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
5. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
6. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการในสังกัด
7. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
8. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน

9. พิจารณาจัดทำงบประมาณ และบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
10. ติดต่อประสานงาน
11. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการการทำงาน
12. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
13. ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
14. แก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
15. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้บริหารหน่วยงานกิจการนิสิต / นักศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

นักศึกษา

1. ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือหัวหน้าสายบริการด้านกิจการนักศึกษา
2. มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงเป็นพิเศษ
3. รับผิดชอบงานกิจการนักศึกษา โดยมีขอบข่ายของงานครอบคลุมงานกิจการนักศึกษา

หลายด้านหรือมีระดับความยากง่ายสูงมาก

4. ปกครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชามากพอสมควร หรือ
5. ปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาในลักษณะผู้ชำนาญการ หรือ
6. ผู้มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานที่ใช้ความชำนาญสูงมาก เกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา
2. ให้บริการด้านกิจการนักศึกษา
3. นิเทศและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้านธุรการทั่วไป
6. ปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณ
7. บริหารบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
8. ติดต่อประสานงาน
9. วางแผนการทำงาน
10. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการการทำงาน
11. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
12. ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

13. แก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ผู้บริหารหน่วยงานการเงินและบัญชี

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. รับผิดชอบงานการเงินและบัญชีที่มีคุณภาพของงานสูงมาก
3. ควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน
4. ปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก
5. ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีในลักษณะผู้ชำนาญการ
6. มีความรู้ ความสามารถและชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญสูงเกี่ยวกับงานวิชาการเงินและบัญชี
2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ได้แก่
 - 2.1 จัดทำและดำเนินการต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ
 - 2.3 ตรวจสอบการจัดซื้อ จัดจ้าง ให้เป็นไปตามระเบียบ
 - 2.4 ทำรายงานการเงินต่าง ๆ
 - 2.5 ชี้แจงคำขอตั้งงบประมาณ สำหรับรายจ่ายประจำปีต่อสำนักงบประมาณ
3. ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล และติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย
4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน
5. ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติด้านการเงิน

การงบประมาณและบัญชี

6. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
7. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
8. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
9. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนของส่วนราชการในสังกัด
10. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
11. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
12. พิจารณาจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
13. ติดต่อประสานการทำงาน

14. วางแผนการทำงาน
15. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการการทำงาน
16. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
17. ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
18. แก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
19. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้บริหารหน่วยงานส่งเสริมวิชาการ / บริการการศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. รับผิดชอบงานวิชาการศึกษาที่มีคุณภาพของงานสูงมาก
3. ควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน
4. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือ
5. ปฏิบัติงานวิชาการศึกษาในลักษณะผู้ชำนาญการหรือผู้มีความสามารถและความชำนาญเทียบได้ระดับเดียวกัน

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ปฏิบัติงานวิชาการศึกษาที่ต้องใช้ความชำนาญสูง
2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ได้แก่
 - 2.1 การศึกษาวิเคราะห์การแนะแนวการศึกษา
 - 2.2 การศึกษาวิเคราะห์วิจัยหลักสูตร
 - 2.3 การสร้างและพัฒนาหลักสูตรของวิชาการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของทางราชการ
 - 2.4 การวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาหนังสือและตำราเรียน
 - 2.5 การวางแผนการศึกษา
 - 2.6 จัดทำมาตรฐานสถานศึกษา
 - 2.7 การจัดบริการส่งเสริมการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 2.8 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทำความเห็นสรุปรายงานและเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษา
 - 2.9 ส่งเสริมการวิจัยการศึกษา
 - 2.10 การวางโครงการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติทางการศึกษา
3. ติดตาม ประเมินผล ดำเนินการ และแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

4. การวิเคราะห์วิจัยและเสนอแนะการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักการระเบียบปฏิบัติ หรือแนวทางพิจารณาเรื่องต่าง ๆ

5. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
6. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
7. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
8. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการในสังกัด
9. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
10. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
11. พิจารณาจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
12. ติดต่อประสานงานการทำงาน
13. วางแผนการทำงาน
14. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการการทำงาน
15. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
16. ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
17. แก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ
18. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

6. ผู้บริหารหน่วยงานแผนงานและโครงการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่คุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ
3. ควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงาน
4. ปกครองผู้อยู่ได้บังคับบัญชาจำนวนมากเป็นพิเศษ หรือ
5. ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบาย และแผนในลักษณะผู้อำนวยการพิเศษ หรือ
6. ผู้มีความรู้ ความสามารถ และชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. ควบคุมและปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบาย และแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ได้แก่

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน และพิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย

1.2 จัดทำแผนหรือโครงการ

1.3 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและ โครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นแผน หรือโครงการของส่วนราชการทั้งหมด

2. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
3. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
4. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
5. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการในสังกัด
6. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
7. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
8. พิจารณาจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
9. ติดต่อประสานงาน
10. วางแผนการทำงาน
11. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการการทำงาน
12. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
13. ตรวจสอบ ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
14. แก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
15. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

7. ผู้บริหารหน่วยงานอาคารสถานที่และทรัพย์สิน

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง
2. ควบคุมการปฏิบัติงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานที่หลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก
3. กำกับ ตรวจสอบผู้ปฏิบัติงาน หรือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1. กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
3. พิจารณาจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
4. ติดต่อประสานการทำงาน
5. วางแผนการทำงาน
6. วินิจฉัย มอบหมายงาน สั่งการ การทำงาน
7. ติดตาม ควบคุม และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน

8. ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน
9. แก้ไขความขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
10. ควบคุม ตรวจสอบการจัดการงานต่าง ๆ หลายด้านเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่ ได้แก่
 - 10.1 งานซ่อมบำรุง
 - 10.2 งานสาธารณูปโภค
 - 10.3 งานประสานการออกแบบและควบคุมการก่อสร้างอาคาร
 - 10.4 งานดูแลและบำรุงรักษาพื้นที่และสิ่งแวดล้อม
 - 10.5 งานรักษาความสะอาด
 - 10.6 งานรักษาความปลอดภัย
11. ควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานด้านยานพาหนะ
12. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่
13. พิจารณา ศึกษา วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานอาคารสถานที่และยานพาหนะ
14. เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานอาคาร สถานที่ และยานพาหนะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
15. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
16. เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการในสังกัด
17. ฝึกอบรมและให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา
18. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและเอกสารมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่ใช้กำหนดตำแหน่งงาน ข้าราชการระดับ 7 และระดับ 8 หรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ผู้บริหารหน่วยงาน ในสำนักงานอธิการบดี และได้สรุปลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารหน่วยงาน ในสำนักงานอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามแนวคิดนักวิชาการและเอกสารมาตรฐาน
การกำหนดตำแหน่ง

ที่	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ	นักวิชาการ								ผู้บริหารหน่วยงาน							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
2	พิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3	พิจารณาจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4	วางแผนการทำงาน	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
5	ติดต่อประสานการทำงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
6	วินิจฉัย มอบหมาย และส่งการทำงาน	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
7	ติดตาม ควบคุม และให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
8	ตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุง และแก้ไขการปฏิบัติงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
9	แก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
10	เข้าร่วมประชุมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานในสังกัด	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
11	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ	นักวิชาการ								ผู้บริหารหน่วยงาน							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
12	ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
13	ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ในสังกัดระดับรองลงมา	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
14	ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
15	ควบคุม และดำเนินการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคคล	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1
16	ปฏิบัติหน้าที่ด้านธุรการทั่วไป	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	2
17	วินิจฉัยแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ ในเรื่องงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎมติคณะรัฐมนตรี มติ.ม. และระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	2
18	ให้บริการด้านกิจการนิสิต/นักศึกษา นิเทศและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกิจการนิสิต/นักศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
19	ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกิจการนิสิต/นักศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
20	ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญเกี่ยวกับงานกิจการนิสิต/นักศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ	นักวิชาการ								ผู้บริหารหน่วยงาน							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
21	ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญสูงมาก เกี่ยวกับวิชาการเงินและบัญชี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
22	จัดทำและดำเนินการต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
23	จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
24	ตรวจสอบการจัดซื้อ จัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
25	ทำรายงานการเงินต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
26	ชี้แจง คำขอตั้งงบประมาณ สำหรับรายจ่ายประจำปีต่อสำนักงบประมาณ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
27	ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
28	จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
29	ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอความเห็นเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติด้านการเงินและบัญชีแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1
30	ปฏิบัติงานวิชาการศึกษาที่ต้องใช้ความชำนาญสูง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
31	การศึกษาวิเคราะห์การแนะแนวการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
32	ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงานบริการการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ	นักวิชาการ								ผู้บริหารหน่วยงาน							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
33	การวิเคราะห์ วิจัยและเสนอแนะ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หลักการ ระเบียบปฏิบัติ หรือแนวทางการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
34	ศึกษา วิเคราะห์และวิจัยหลักสูตร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
35	การสร้างและพัฒนาหลักสูตรของวิชาการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
36	วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาตำราเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
37	การวางแผนการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
38	การจัดบริการส่งเสริมการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
39	ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทำความเห็นสรุปรายงานและเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
40	ส่งเสริมการวิจัยการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
41	ควบคุมและปฏิบัติที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
42	ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประมวลแผนและพิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบ	นักวิชาการ								ผู้บริหารหน่วยงาน							รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
43	ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการต่าง ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
44	ควบคุม ตรวจสอบ การจัดการงานต่าง ๆ หลายด้านเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่ (1) งานซ่อมบำรุง (2) งานสาธารณูปโภค (3) งานประสานการออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง (4) งานดูแล บำรุงรักษาพื้นที่และสิ่งแวดล้อม (5) งานรักษาความสะอาด (6) งานรักษาความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
45	ควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงานด้านยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
46	พิจารณาศึกษา วิเคราะห์ ทำความเห็น สรุปรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานอาคาร สถานที่ และยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
47	เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน อาคาร สถานที่ และยานพาหนะ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1

1. Mintzberg (1980)

4. Quinn et al (1996)

7. Farrew and Kaye (1996)

10. ชุรการและสารบรรณ

13. ส่งเสริมวิชาการ/บริการการศึกษา

2. Knezevich (1984)

5. Murphy (1996)

8. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย (2544)

11. กิจการนิสิต / นักศึกษา

14. แผนงานและโครงการ

3. Nanus (1989)

6. Covey (1996)

9. การเจ้าหน้าที่และพนักงาน

12. การเงินและบัญชี

15. อาคารสถานที่และทรัพย์สิน

จากตารางที่ 1 พบว่าลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดี ที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันในการทำหน้าที่บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก จำนวน 14 รายการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการปฏิบัติของหน่วยงาน
2. พิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
3. พิจารณาจัดทำและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน
4. วางแผนการทำงาน
5. ติดต่อประสานการทำงาน
6. วินิจฉัย มอบหมายและสั่งการการทำงาน
7. ติดตาม ควบคุมและให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน
8. ตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน
9. แก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
10. เข้าร่วมประชุมกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานในสังกัด
11. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง
12. ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา
13. ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ในสังกัดระดับรองลงมา
14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะทางการบริหาร

คำว่า “สมรรถนะ” มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Competency” ซึ่งมีนักวิชาการในประเทศไทยหลายท่านได้ให้คำแปลเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกัน เช่น ชีตความสามารถ ศักยภาพ ความสามารถและสมรรถนะ ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่าสมรรถนะในการสื่อสารและทำความเข้าใจในสาระและองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

ในปี ค.ศ. 1970 หรือตรงกับปี พ.ศ. 2513 รัฐบาลสหรัฐอเมริกา ประสบปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เรียกว่า Foreign Service Information Officers : FSIO_s มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศ

เหล่านั้น บุคลากรที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงาน ในตำแหน่งดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาว ซึ่งการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIO_s ดังกล่าว ได้ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว และพบว่าแบบทดสอบมีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ 1) เป็นการวัดวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และชั้นสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน สะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานของหน่วยงาน มีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ และ 2) มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2549: 4-5)

รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้คิดหาวิธีการปรับปรุงแบบทดสอบ จึงได้ว่าจ้างบริษัท McBer ซึ่งมี McClelland จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ McClelland ได้รับมอบหมาย คือ การหาเครื่องมือใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIO_s ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า McClelland ได้เริ่มต้นการทำงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ 1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIO_s ที่มีผลการปฏิบัติงานดี กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย 2) สร้างเทคนิคการประเมินใหม่ เรียกว่า Behavior Event Interview : BEI ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหา คือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและ 3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้

McClelland เรียกลักษณะพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Superior Performance) นี้ว่า Competency (สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ, 2548: 11-12)

ในปี 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยอธิบาย Competency ว่าเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่าคุณลักษณะที่อยู่ภายในเป็นทักษะ มิใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในของบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากเกิดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (คณัย เทียนพูน, 2546: 58) ปี 1994 Garry Hansel และ Prahalad ได้เขียนหนังสือ Competing for the Future โดยนำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies อันเป็นความสามารถทางธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ แนวคิดสมรรถนะหลัก(Core Competency) ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารงานบุคคลของหน่วยงานสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐานว่า ตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ

หรือพฤติกรรมนิสัยอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้น มีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อมาได้ขยายผลของแนวคิดไปยังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างผลสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลชัดเจน ในปี 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือน กันยายน ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูง จำนวนมากกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า ธุรกิจชั้นนำได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึง 67% (เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล, 2545: 11)

ในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำที่มีหน่วยงานหรือสำนักงานตั้งอยู่ในประเทศไทย ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัท เกร็ดปูนซีเมนต์ไทย บริษัท ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น และด้วยเหตุผลที่ภาคเอกชนได้นำแนวความคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ได้ก่อให้เกิดความตื่นตัวในวงการราชการ จึงได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้จ้างบริษัท Hay Group ซึ่งเป็นที่ปรึกษา มาเป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดสมรรถนะมาทดลองใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำมาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในปี พ.ศ.2547 (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2548: 3)

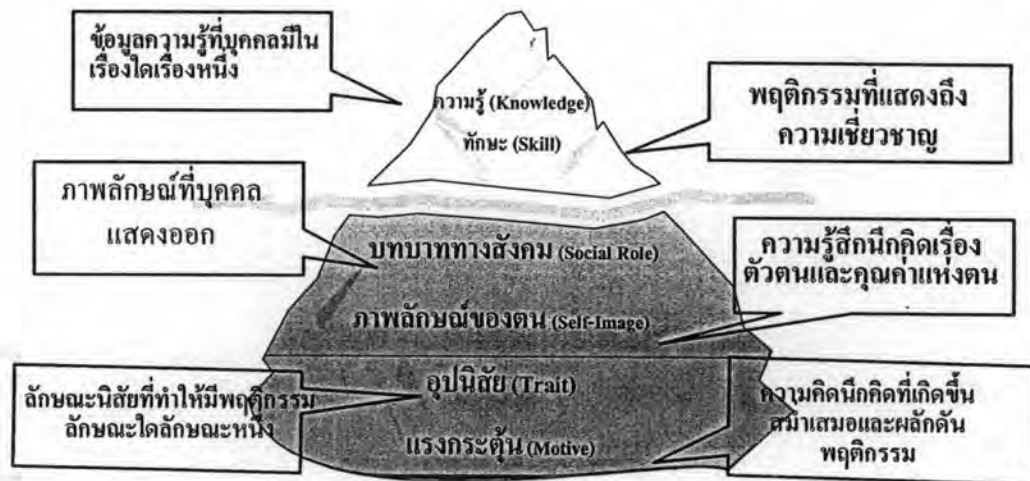
2. ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะที่มีทั้งความแตกต่างและสอดคล้องกัน ที่จะกล่าวถึงมีดังนี้

McClelland (1973 อ้างถึงในชัยพร วิชชาวุธ, 2548: 3 เอกสารประกอบการฝึกอบรม) ได้นิยาม สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะการคิดและพฤติกรรมที่จำแนกผู้ประสบความสำเร็จมาก ออกจากผู้ประสบความสำเร็จน้อย

McClelland ได้เปรียบเทียบความหมายสมรรถนะ ไว้ในหนังสือ The Competency Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 รูปแบบภูเขาน้ำแข็งสมรรถนะ (The Iceberg Model of Competencies)



รูปแบบภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย และ 2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด มีความรู้ด้านการเมือง เป็นต้น
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการทำงาน ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก ประกอบด้วย

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น การเป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
4. แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

Gale and Pol (1975 อ้างถึงใน Deborah, Jerry and Martha, 1996: 6) ได้นิยาม สมรรถนะ ว่า หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถในการสร้างผลงานตามภาระงานและบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งที่เป็นผลจากการใช้ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ ทักษะ วิจัยรณญาณ ทักษะคติและการให้คุณค่า

Boyatzio (1982 อ้างถึงในคณัย เทียนพุด, 2537: 56-57) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Scott Pary (1998 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม

Shermon (2004: 13) ได้นำเสนอความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ลักษณะคือ 1) สมรรถนะ หมายถึง การใช้ความสามารถของผู้จัดการในการดำเนินการให้พนักงานสามารถสร้างผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และ 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลงานปรากฏเหนือบุคคลอื่นในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ

Dubois and Rothwel (2004: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีอยู่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ลักษณะ ภาพลักษณ์ แรงจูงใจทางสังคม อุปนิสัย ความมุ่งมั่น ระบบการคิด ความรู้สึกและการกระทำ และใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องต่อสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน

Hay Group (2003) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล (2543: 12) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ ทักษะคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2546: 27) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ มีความต้องการ รวมถึง พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะ และอุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลด้วย

ชัยพร วิชาวุธ (2548: 11) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม ที่จำเป็นสำหรับบุคคลในตำแหน่งหนึ่ง ๆ

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2545: 5) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของพนักงานในการนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญและเทคโนโลยีมา ใช้กับธุรกิจอย่างมีวิจารณญาณเพื่อสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและ สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงาน และคุณภาพของงาน โดยรวม

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546: 7) ได้นำเสนอความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดย บุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและทัศนคติที่บุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์การ

บริษัท พีโตรเคมีแห่งชาติ (มหาชน) ได้ให้คำนิยามสมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม หรือคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากคำนิยามสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุป คำนิยามของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับ ปกติและเป็นที่ยอมรับ

3. ประเภทของสมรรถนะ

การจัดประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ที่ทั้งที่แตกต่างกันและสอดคล้องกัน โดยจะกล่าวถึง ในรายละเอียดมีดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 10-11) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้ 2) สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่ช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่บุคคลทั่วไปเลียนแบบไม่ได้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546: 24) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) สมรรถนะในด้านทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำงานเป็นทีมและ 3) สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรม สมรรถนะใน ด้านเทคนิค คือ การวิเคราะห์หลักสูตร และประเมินหลักสูตร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547: 28-30) จัดแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี 2) สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึง ทักษะ ในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ 3) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ

ของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกันและ 4) สมรรถนะบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

เดชา เตชะวิฒนไพศาล (2545: 17) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กร หรือธุรกิจนั้น ๆ คือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรและ 2) สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงานหรือบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ ภายในองค์กร

จรัมพร ประถมบุรณ์ (2548: 6) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะของสำนักงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ต้องมีเพื่อเป็นองค์กรมืออาชีพ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเชี่ยวชาญ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี 2) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคลากรต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และ 3) สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานและอาจเป็นความสามารถเป็นพิเศษเฉพาะงาน หรือตำแหน่งงานนั้น ๆ

สำนักงาน ก.พ. (2547: 7) ได้จัดทำโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและความร่วมแรงร่วมใจ และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 สมรรถนะ คือ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพรวม การพัฒนาศักยภาพคน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการจูงใจ สภาวะผู้นำ สุนทรียภาพทางศิลปะ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่คนอื่น

บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2544: 1) ได้จัดแบบสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Desired Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องตระหนักและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด สม่าเสมอ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Qualities) หมายถึง คุณสมบัติ ความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์กร จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรและ 3) สมรรถนะในงาน (Functional Skill and Knowledge) หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและการปราบปรามการประพฤตินิชอบในราชการ (สำนักงาน ป.ป.ช.) (2547, ตอนที่ 8: 6-13) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะของสำนักงาน ป.ป.ช. ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความสามารถทั่ว ๆ ไปที่บุคคลพึงได้รับการพัฒนาให้มีหรือเพิ่มพูน เพื่อเสริมการปฏิบัติงาน หรือเสริมขีดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน ได้แก่ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะสร้างสรรค์ส่วนบุคคล 2) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มี เปรียบเป็นการต่อเติมและเสริมให้แก่ความสามารถที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะหลักนี้จะเป็พื้นฐานความสามารถที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะหลักนี้จะเป็พื้นฐานความสามารถที่ต้องบ่มเพาะพัฒนาให้เกิดขึ้นตลอดช่วงอายุการทำงาน ของบุคคล ประกอบด้วยสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเองและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และ 3) สมรรถนะเฉพาะงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะงานที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในสายงานให้มีประสิทธิภาพตามขอบเขตลักษณะงานและเป้าหมายการจัดการ

Shermon (2004: 4) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและ 2) สมรรถนะทั่วไป หมายถึง ความสามารถปกติที่บุคคลต้องมีเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549: 16-60) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืนที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและความสามารถหลักขององค์กร 2) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Competency) หมายถึง

ความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเมื่อกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่าง ๆ บุคลากรในองค์กร จะต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น และ 3) สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถที่มีเฉพาะในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดที่มีสอดคล้องกันเพื่อการจัดประเภทสมรรถนะ อาจสรุปจัดประเภทสมรรถนะแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่ควรมีร่วมกัน ภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันและเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งภายในองค์กรต้องมีเพื่อการสนับสนุนให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป็นความสามารถหลักขององค์กร และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

2. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งงานในตำแหน่งหน้าที่เหล่านั้น อาจเป็นเรื่องเทคนิคหรือวิชาชีพ โดยเฉพาะ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

4. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญทางการบริหาร ไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Core managerial competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่บุคคลจำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานระดับเดียวกัน

4. สมรรถนะทางการบริหาร

การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะทางการบริหารเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ จึงทบทวนและนำเสนอแนวคิดสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดที่นักวิชาการหลายท่าน และองค์กรต่าง ๆ กล่าวถึง ดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2546) ได้จัดทำสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ใน โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) โดยการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การปรับตัวและการยืดหยุ่น คือความสามารถในการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้กับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มความต้องการของงาน หรือองค์การ ที่สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน รวมถึงทักษะในการถ่ายทอดความคิดและแนวโน้มผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียนและการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) ประสานสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการทำงานในองค์การ โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์การในการนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการกำหนดขอบเขตขั้นต้นและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ คือ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือ เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องและ 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการสร้างแผนปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน การคาดการณ์ถึงปัญหาและ โอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ ความสำนึกในบทบาทหน้าที่ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมในการรับการตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คือ ความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้ผลผลิตและการบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารทรัพยากร คือ

ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา ทรัพยากร ต้นทุน และอื่น ๆ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล ที่สามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การตัดสินใจ คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา การประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการระบุ การกำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจ แนวปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เห็น ศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ และ 3) ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้ง ในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้น การพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) (2547, ตอนที่ 8: 5-12) ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ในสมรรถนะหลักของสำนักงาน ป.ป.ช. ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ คือ

1.1 สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการสังเคราะห์รายละเอียดปลีกย่อยและประกอบขึ้นมาเป็นกรอบความคิดโดยกว้างได้ หรือมีมุมมองต่อภาพรวมและรายละเอียดความเชื่อมโยงของประเด็นต่าง ๆ โดยความสามารถในการเชื่อมโยงได้นี้ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิด แนวทางการทำงานแบบใหม่ ๆ และนำไปสู่การริเริ่มสร้างโครงการที่เกิดผลได้จริง เช่น นวัตกรรมการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมองเห็นประเด็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสาเหตุและผลกระทบ การประเมินสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 3) การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจและแก้ไขปัญหา คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะ ความสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยความสามารถนี้ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ปัญหาการใช้เกณฑ์รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบหลักการลงความเห็นหรือให้ข้อวินิจฉัยต่อกรณีต้องพิจารณา

1.2 สมรรถนะการจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะดังนี้ คือ 1) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน การพยากรณ์คาดการณ์ภาวะอนาคตที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนการสร้างวิสัยทัศน์การทำงาน การประเมินความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้งและไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และความสามารถในการวางแผน การดำเนินงาน โครงการ และทำให้โครงการสัมฤทธิ์ผล 2) การเพิ่มคุณภาพระบบงาน คือ ความสามารถในการเพิ่มคุณภาพของกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและให้ความมั่นใจในการรักษาระดับคุณภาพของผลงาน รวมถึงการแก้ปัญหาที่บั่นทอนและส่งผลกระทบต่อ การสืบค้นข้อมูล โดยศาสตร์ การพัฒนาระบบคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 3) การสื่อสาร นำเสนอและให้ข้อมูลข่าวสาร คือ ความสามารถในการให้ข้อมูล การนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวเสริมสร้างความเข้าใจ การให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนหรือสาธารณะ เป็นวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม หรือการสอนงาน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการ รวมถึง ความสามารถในการเขียนเรียบเรียงรายงานการได้สวน 4) ทักษะการบริหารจัดการแบบธุรกิจ คือ ความสามารถและเข้าใจในการบริหารงานแบบธุรกิจ การเสริมโลกทัศน์และมุมมองภาคธุรกิจเพื่อให้เท่าทันและเข้าใจการจัดการธุรกิจ รวมถึงเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับหรือพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ เช่น จิตสำนึก การให้บริการ การบริหารจัดการความรู้และการบริหารจัดการ โครงการและ 5) ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร คือ ความสามารถในฐานะสมาชิกองค์กรที่ควรมี อันได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร ค่านิยมสร้างสรรค์ที่ควรยึดมั่น ในภารกิจขององค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ความรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในและสายงานการวางแผน กลยุทธ์และการดำเนินการตามแผน

2. ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ คือ

2.1 ความรอบรู้โลกทัศน์สากล คือ ความสามารถของบุคคลในวิสัยทัศน์และมุมมองต่อโลกทัศน์ภายนอก ความเข้าใจภาวะเศรษฐกิจ สังคม ภูมิการเมือง และสิ่งแวดล้อม ความสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาความสามารถในการชื่นชมความงามของโลก สุนทรียศิลป์ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม โลก และหลักธรรมรัฐ หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี

2.2 ความมุ่งมั่นในหน้าที่และจริยธรรม คือ ความสามารถที่สะท้อนคุณสมบัติส่วนบุคคล ความภาคภูมิใจในหน้าที่ จรรยาบรรณในการทำงานแบบมืออาชีพ จริยธรรมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาตามรอยพระยุคลบาท เพื่อให้บุคคลมีความสามารถ และสร้างความสำเร็จในการทำงานอาชีพ การรักษาความลับ การอำนวยความสะดวกเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักธรรมาภิบาล รักษาผลประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติและประพฤตินอยู่ในศีลธรรมอันดี

3. ด้านการพัฒนาผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ คือ

3.1 ภาวะผู้นำและทีมงาน คือ ความสามารถในการนำตนและบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทาง และสนับสนุนกระบวนการทำงาน มีวิจรรณญาณในการบริหารจัดการ มีความเข้าใจในหลักบริหารและการจูงใจในการทำงาน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้สิ่งเสริมแรง และการปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับหน้าที่การงาน การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประสานการทำงาน และการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และการเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและทำงาน

3.2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารพึงมีในการสอนงาน การรู้หลักการคัดสรรบุคคล การส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกอบรม การเพิ่มสวัสดิการและการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากงาน รวมถึงทักษะในการมอบหมายงาน และติดตามงานอย่างเป็นระบบ

การไฟฟ้านครหลวง (2545: 3-4) กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารการไฟฟ้านครหลวง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะเชิงธุรกิจ (Business Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 8 สมรรถนะ คือ 1) ความสามารถที่จะสร้างค่านิยม การบริหาร และการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากลักษณะของธุรกิจ 2) ความสามารถที่จะเข้าใจและนำข้อมูลในด้านธุรกิจและสังคมมาใช้ในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาส การลงทุนและผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และผลตอบแทนการลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) ความสามารถในการคิดและใช้ข้อมูลในเชิงกลยุทธ์ 5) ความสามารถในการเจรจาต่อรองที่ทำให้องค์กรได้ประโยชน์ภายใต้กรอบการยอมรับของคู่เจรจา 6) ความสามารถในการบริหารและควบคุมงานจากผู้ร่วมดำเนินการจากภายนอก (out sourcing) ให้ได้ประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานของการไฟฟ้านครหลวง 7) ความสามารถในการคิด ไม่ยึดติดในกรอบและรูปแบบ รวมทั้งเห็นโอกาสที่ไม่ระบุอย่างชัดเจนและ 8) ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 7 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการกำหนด และบริหารกระบวนการปฏิบัติงานที่สร้างให้เกิดมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถที่จะวิเคราะห์ผลได้หรือผลเสียในเชิงการเงินและการตลาด 3) ความสามารถที่จะกำหนดเป้าหมาย มาตรฐานและวัดผลงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ 4) ความสามารถที่จะบริหารงานเชิงรุก (Active Based Management) เพื่อการควบคุมต้นทุนและผลงาน 5) ความสามารถที่จะบริหารและสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายทั้งด้านค่านิยม

กรอบความคิด 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและโครงสร้างองค์การและ 7) ความรู้ ความเข้าใจ ในความหลากหลายของหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานหลักและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะเชิงบุคคล (Personal Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 สมรรถนะ คือ 1) ความสามารถที่จะอธิบาย และนำเสนอความคิดเห็นของตนให้ออกมาเป็นรูปธรรม และสร้างการยอมรับแก่บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ 2) ความสามารถในการนำและชักจูงพนักงานและทีมงาน ไปสู่ทิศทางที่กำหนดด้วยความเชื่อมั่น และศรัทธาของพนักงานและ 3) ความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการบริหารทีมงาน

บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (2548: 12) ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ ประกอบด้วยสมรรถนะ 12 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) ความรู้ในธุรกิจขององค์การและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 5) การมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 6) ความเป็นผู้นำ 7) การบริหารบุคลากรเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด 8) การวางแผนงาน 9) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 10) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ 11) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี และ 12) ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ

บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (2547: 4-6) ได้จัดให้มีโครงการจัดทำเครื่องมือประเมินสมรรถนะทางการบริหาร เพื่อการประเมินสมรรถนะทางการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าส่วน หรือหัวหน้างาน 2) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าส่วน หรือผู้จัดการ และระดับรองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ และ 3) ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นระดับผู้อำนวยการฝ่าย และระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย โดยมีสมรรถนะทางการบริหารที่ต้องได้รับการประเมิน 9 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงาน 2) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 3) การมุ่งลูกค้า 4) ภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 5) การคิดและการแก้ปัญหา 6) การสื่อสาร 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) การพัฒนาตนเองและ 9) การประพฤติตนถูกต้องเหมาะสม

พงศ์ดี พรณัฐวุฒิกุล (2543: 25-26) ได้พิจารณาจัดแบ่งหมวดหมู่สมรรถนะทางการบริหารออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มการจัดการ (Managing) หมายถึง ทักษะ ความสามารถที่พนักงานจำเป็นต้องมี และต้องใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนงานและการจัดระบบงานเป็นความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบล่วงหน้าทุกครั้ง การเตรียมแผนฉุกเฉิน สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน การตกลงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นไปได้และการลำดับความสำคัญก่อนหลังและความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล 2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาหลาย ๆ แนวทางและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและการพิจารณาองภาพทั้งหมดของปัญหาและแนวทางแก้ไขและ 3) การบริหาร เป็นความสามารถในการแสดงผลความคืบหน้าของงานเป็นประจำ พร้อมทั้งผลวิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย กับแนวทางในการกระตุ้นเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบต่อความกดดันอย่างจริงจัง และกำหนดการดำเนินการก่อนหลัง อย่างชัดเจนและสร้างความสำเร็จทั้งต่อความพึงพอใจ ตามความต้องการของลูกค้า ผู้ถือหุ้นและพนักงาน

2. กลุ่มการนำ (Leading) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมกรรมการนำที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) การสื่อสารเป็นความสามารถในการแสดงทัศนะหรือข้อคิดเห็นอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ การนำเสนอหรือแสดงความคิดเห็น และแผนงานได้รับการสนับสนุนในทุกระดับในองค์การ ฟังและตรวจสอบความเข้าใจและตอบสนองอย่างทันทั่วทั้งที่ นำความรู้การเจรจาต่อรอง แบบ ชนะ-ชนะ มาใช้กับคู่ค้าทั้งภายในและภายนอก และ 2) การทำงานเป็นทีม เป็นความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้รับผิดชอบ ควบคุมดูแลทั้งความเสี่ยงและการเรียนรู้ สอนงานในหลาย ๆ ด้าน เพื่อความเจริญก้าวหน้านอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนดและสามารถดึงบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในทีมงาน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546: 24-25) ได้นำเสนอสมรรถนะด้านการบริหารว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ประกอบด้วย สมรรถนะ 7 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผน 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การคิดในเชิงวิเคราะห์ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) การบริหารคน 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและ 7) การบริหารความขัดแย้ง

อากรณั กุวิทย์พันธุ์ (2548: 28-32) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหาร ว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของพนักงานในระดับบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 15 สมรรถนะ ดังนี้คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหารความขัดแย้ง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 41-43) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะ พนักงาน ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ จะต้องมี สมรรถนะทางการบริหาร 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา หมายถึง การเป็นบุคคลที่พนักงานสามารถเดินเข้ามาหาเพื่อขอ คำปรึกษาในทุกเรื่องได้ เป็นนักฟังที่ดี เข้าใจและมีจิตวิทยาในการฟัง การพูดและให้คำแนะนำปรึกษา แก่ผู้อื่นเพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง
2. การประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานงานเรื่องต่าง ๆ กับบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเป็นอย่างดี
3. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกประเภททุกระดับ ในองค์กรและบุคคลภายนอก สามารถริเริ่มสร้างความคุ้นเคย พัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง
4. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถวิเคราะห์ สถานการณ์ทั้งภายในและ ภายนอกได้ กำหนดทางเลือกในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้
5. การควบคุมอารมณ์ หมายถึง ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ และต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อการข่มขู่ของบุคคลต่าง ๆ ได้ดีและต้องรักษาความเป็นกลางด้วยการมีสติอยู่ตลอดเวลา ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง เพราะอารมณ์ ต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและ ข้อเท็จจริง
6. การประนีประนอม หมายถึง ความสามารถในการประสานผลประโยชน์ ระหว่าง กลุ่มในองค์กรได้ โดยต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัด และจุดยืนของแต่ละกลุ่ม แล้วคิดหาเทคนิค และวิธีการที่จะช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับประโยชน์ และหาข้อสรุปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมีความรู้ มีความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารระบบผลตอบแทน การพัฒนาและการฝึกอบรม การบริหารระบบพนักงานสัมพันธ์และมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

8. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ หมายถึง ความเข้าใจลักษณะของการดำเนินธุรกิจตัวสินค้าและบริการ รวมถึงเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและต้องสามารถสร้างระบบในการติดตามความเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ตลอดเวลา

9. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดทำรายงานนำเสนอ และติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้เป็นอย่างดี

10. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถติดต่อค้นคว้าหาข้อมูล การร่วมประชุมสัมมนาที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยพร วิชชาวุธ (2542: 48-49) ได้นำเสนอตัวอย่างขององค์กร หรือหน่วยงานที่กำหนดสมรรถนะทางการบริหารที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ประเทศแคนาดา ได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารของข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงไว้ ดังนี้

1.1 สมรรถนะของข้าราชการผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ประการ คือ 1) การสื่อสาร 2) การใช้วิจารณญาณ 3) ทักษะการคิด 4) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) ภาวะผู้นำและ 6) ความยืดหยุ่น

1.2 สมรรถนะของข้าราชการผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 กลุ่ม จำนวน 12 สมรรถนะ ดังนี้

1.2.1 สมรรถนะทางสติปัญญา ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) ความสามารถทางการคิด และ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2.2 สมรรถนะการสร้างอนาคต ประกอบด้วย 1 สมรรถนะ คือการสร้างวิสัยทัศน์

1.2.3 สมรรถนะการจัดการ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะคือ 1) การปฏิบัติทางการบริหาร 2) การมุ่งพัฒนาองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) การเป็นหุ้นส่วน

1.2.4 สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การสื่อสาร

1.2.5 สมรรถนะส่วนบุคคลประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) จรรยาบรรณและการให้คุณค่า 2) พฤติกรรมยึดหยุ่นและ 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง

2. สมรรถนะของธนาคารแห่งหนึ่ง ได้กำหนดสมรรถนะเพื่อกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ คือ 1) การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ 2) การมุ่งผลงาน 3) การสร้างความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหา 5) การพัฒนาศักยภาพภายใน 6) ความฉับไวในธุรกิจ 7) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล 8) การเจรจาต่อรองลักษณะ ชนะ-ชนะ 9) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 10) การเป็นผู้นำทีมงาน 11) จริยธรรมขององค์กรและ 12) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพและความต้องการของลูกค้า

สำนักงาน ก.พ. (มปท: 22-23) ได้จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในระบบราชการไทย ได้นำเสนอตัวอย่างหน่วยงานที่นำเสนอสมรรถนะของหน่วยงานเพื่อเป็นสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดสมรรถนะหลักของบริษัทเพื่อการบริหารจัดการ คือ 1) การทำงานเป็นทีมและการนำทีมงาน 2) กลยุทธ์ที่ทันสมัย 3) มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า 4) จรรยาวิชาชีพ จริยธรรม และความไว้วางใจ 5) ภาวะผู้นำ 6) มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จ 7) มองการณ์ไกล 8) ความเฉียบไวในธุรกิจ 9) มีทิศทางชัดเจน 10) ความมุ่งมั่นพัฒนาอาชีพและ 11) นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2. บริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด กำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อการบริหารจัดการ คือ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) มุมมองในระดับสากล 4) การคิดเชิงนวัตกรรม 5) การบริหารนโยบาย 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 7) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 8) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 9) จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ 10) การพัฒนาบุคลากรและการสอนงาน 11) ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน และ 12) ความซื่อสัตย์

3. สถาบันพระปกเกล้า กำหนดสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ คือ 1) ยึดมั่นประชาธิปไตย 2) มีมนุษยสัมพันธ์ 3) คิดเชิงกลยุทธ์ ทำงานเชิงกลยุทธ์ 4) ทำงานแบบมืออาชีพ 5) มุ่งผลลัพธ์ 6) สร้างเครือข่าย และพันธมิตรและ 7) ร่วมมือสร้างสรรค์ผลงาน

Shermon (2004: 76) ได้นำเสนอตัวอย่างองค์กรทางธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. ITC ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 4) นำการเปลี่ยนแปลงและ 5) แสดงภาวะผู้นำ

2. J & J ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ 1) การจัดการกับสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อน 2) พัฒนาการและบุคลากร 3) ให้ความสำคัญต่อลูกค้าและตลาด 4) การใช้นวัตกรรม และ 5) การสร้างความเป็นหุ้นส่วน

3. HLL ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหาร 4 สมรรถนะ คือ 1) การให้ความจริงและการสร้างความไว้วางใจ 2) การทำงานให้เสร็จไม่คั่งค้าง 3) ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และ 4) มุ่งการปฏิบัติให้เกิดผล

4. PFIZER ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหาร 5 สมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ภาวะผู้นำ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) การใช้นวัตกรรมและ 5) ความมีจริยธรรม

5. AVENTIS ให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการบริหาร 6 สมรรถนะ คือ 1) การให้ความสำคัญต่อบุคลากร 2) ความมีจริยธรรม 3) ความตระหนักต่อความเร่งด่วน 4) การสร้างเครือข่าย 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ 6) การช่วยให้มีอำนาจ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547, ตอนที่ 4: 14-19) ได้นำเสนอตัวอย่างขีดสมรรถนะขององค์กรภาคธุรกิจที่เป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำที่ได้กำหนดขีดสมรรถนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการทำงาน โดยนำเสนอตัวอย่างขีดสมรรถนะขององค์กร ดังนี้

1. องค์กรภาคอุตสาหกรรม : การผลิตรถยนต์ กำหนดขีดสมรรถนะ คือ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3) มุมมองในระดับสากล 4) การคิดเชิงนวัตกรรม 5) การบริหารนโยบาย 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 7) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 8) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 9) จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ 10) การพัฒนาบุคลากรและการสอนงาน 11) ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันและ 12) ความซื่อสัตย์

2. องค์กรภาคบริการ : ธุรกิจสายการบิน กำหนดขีดสมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีมและการนำทีมงาน 2) การขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้บริการแก่ลูกค้า 4) จริยธรรมและความซื่อสัตย์ 5) ภาวะผู้นำ 6) มุมมองวิสัยทัศน์ 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8) มุมมองเชิงธุรกิจ 9) การนำคนอื่นและกำหนดทิศทาง 10) ความก้าวหน้าในอาชีพและ 11) ผู้นำและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรภาคเทคโนโลยี : การโทรคมนาคม กำหนดขีดสมรรถนะ คือ 1) การคิดเชิงวิเคราะห์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การตัดสินใจ 4) การโน้มน้าวและการเป็นหุ้นส่วน 5) การจัดการ

ความเปลี่ยนแปลง 6) การมุ่งคุณภาพความเป็นเลิศ 7) การแก้ไขปัญหา 8) วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และ 9) มุมมองเชิงธุรกิจ

4. องค์การภาคการเงิน : การเงินและการธนาคาร กำหนดขีดสมรรถนะ คือ 1) การพัฒนาและสอนงาน 2) การสื่อสาร 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) มุมมองและความสามารถด้านธุรกิจ 5) การรับผิดชอบต่อผลงาน 6) การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการทำงาน 7) การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 8) การแก้ปัญหา และ 9) การวางแผน และจัดระบบงาน

5. องค์การภาคการผลิตและวิสาหกิจ : สมรรถนะการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะ คือ 1) การวางแผนและการบริหารจัดการ 2) การควบคุมและการบริหารต้นทุน 3) การบริหารสัญญา 4) การทำงานกับพันธมิตรธุรกิจ 5) การบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จและการจัดกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จรัมพร ประถมบุรุษ (2545: 12) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครอง ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ คือ 1) ความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง 2) ความมุ่งมั่นพัฒนาประสิทธิภาพ 3) คุณธรรม จริยธรรม 4) ใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง 5) จิตสำนึกบริการ 6) การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน 7) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 8) ความคิดเชิงระบบ 9) ความรักองค์การ 10) มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน 11) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และ 12) ทักษะการใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่

Shermon (2004: 35-38, 87) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารที่เป็นสมรรถนะระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mindset) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มโนทัศน์และการคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชิงระบบและ 3) ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม

2. การสร้างเครือข่ายและการจัดการ (Networking and Management) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความชัดเจนตรงประเด็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีและ 3) การใช้สารสนเทศ

3. ธุรกิจสัมพันธ์ (Business Relation) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจธุรกิจ 2) การสร้างเครือข่ายธุรกิจและ 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ

4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุดและ 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก

5. ลักษณะส่วนบุคคล (Person Habits) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มีความหนักแน่น 2) มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดีและ 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

6. ภาวะผู้นำและการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความยุติธรรม และ 3) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

7. ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การจูงใจทีมงาน 2) การสร้างทีมงานและ 3) การมุ่งความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดขององค์กรนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปสมรรถนะทางการบริหารที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยอาศัยหลักการ 4 หลักการ คือ 1) ความสามารถในการพัฒนาคนในบังคับบัญชา เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหารคน 2) ความสามารถในการนำทีมงานอย่างมีหลักการ เรียกว่า สมรรถนะด้านความรอบรู้ในการบริหาร 3) ความสามารถในการสร้างความสำเร็จให้กับการทำงาน เรียกว่า สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เรียกว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สมรรถนะทางการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการ องค์กรและงานวิจัย

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ป.ป.ช.	การไฟฟ้านครหลวง	ปิโตรเคมีแห่งชาติ	ธนาคารกสิกรไทย	พงษ์ศักดิ์ พรหมบุญดีกุล	เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค	อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์	ณรงค์ แสตทอง	จรัมพร ประถมบุรณ์	ชัยพร วิชาวุธ			สำนักงาน ก.พ.		
												ประเทศแคนาดา		ธนาคารแห่งประเทศไทย	การบินไทย	โตโยต้า	สถาบันพระปกเกล้า
												ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง				
1	สมรรถนะด้านการบริหารคน																
	1. การปรับตัวและการยืดหยุ่น	✓										✓	✓				
	2. การสื่อสาร	✓		✓	✓	✓	✓					✓	✓				
	3. การทำงานเป็นทีม		✓			✓	✓				✓		✓	✓			
	4. การนำทีมงาน	✓				✓			✓			✓		✓			
	5. การสอนงาน								✓								
	6. การสร้างเครือข่ายการทำงาน												✓				✓
	7. การโน้มน้าว ชักจูง			✓													
	8. การประสานงาน				✓	✓				✓							
	9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓		✓												
	10. การให้คำปรึกษาแนะนำ									✓							
	11. การควบคุมอารมณ์									✓			✓				
	12. การใช้วิจารณญาณ											✓					
	13. ความมีมนุษยสัมพันธ์									✓		✓					✓

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	Shermon (2004)					มณีวรรณ ฉัตรอุทัย					งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				สรุปผลวิเคราะห์	
		Shermon	ITC	J&J	HLL	PFIZER	AVENTIS	ผลิตภัณฑ์	สายการบิน	โทรคมนาคม	การเงิน	วิสาหกิจ	คณีย์ เทียนฟูดี	ชัยพร วิชาวุธ	มณีวรรณ ฉัตรอุทัย		Sneed
1	สมรรถนะด้านการบริหารคน																
	1. การปรับตัวและการยืดหยุ่น											✓					✓
	2. การสื่อสาร									✓		✓		✓			✓
	3. การทำงานเป็นทีม					✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓
	4. การนำทีมงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	5. การสอนงาน									✓			✓	✓	✓	✓	✓
	6. การสร้างเครือข่ายการทำงาน	✓					✓				✓			✓			✓
	7. การโน้มน้าว ชักจูง									✓				✓			
	8. การประสานงาน								✓					✓			
	9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์															✓	
	10. การให้คำปรึกษาแนะนำ																
	11. การควบคุมอารมณ์																
	12. การใช้วิจารณญาณ																
	13. ความมีมนุษยสัมพันธ์																

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ป.ช.	การไฟฟ้านครหลวง	ปิโตรเคมีแห่งชาติ	ธนาคารกสิกรไทย	พงษ์ศักดิ์ พรหมชูดีกุล	เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค	อากรณ์ ภูวิทย์พันธ์	ฉรงควิทย์ แสนทอง	จรัมพร ประยอมบุรณ์	ชัยพร วิชาวุธ			สำนักงาน ก.พ.		
												ประเทศแคนาดา		ธนาคารแห่งประเทศไทย	การบินไทย	โตโยต้า	สถาบันพระปกเกล้า
												ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง				
2	สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร												✓				
	1. การมีวิสัยทัศน์														✓	✓	
	2. การวางแผนงาน				✓		✓	✓	✓								
	3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓		✓							✓		
	4. การเจรจาต่อรอง			✓										✓			
	5. การกำกับ ติดตามงาน								✓							✓	
	6. การวางแผนกลยุทธ์	✓						✓		✓							
	7. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์			✓													
	8. การบริหารนโยบาย															✓	
	9. จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ															✓	
	10. การมุ่งพัฒนาองค์กร												✓				
	11. การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร												✓				

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	Shermon (2004)						มณีวรรณ นัทรุทัย					งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				สรุปผลวิเคราะห์
		Shermon	ITC	J&J	HLL	PFIZER	AVENTIS	ผลิตภัณฑ์	สายการบิน	โทรคมนาคม	การเงิน	วิสาหกิจ	คณิศ เทียนฟูตี	ชัยพร วิชาวุธ	มณีวรรณ นัทรุทัย	Sneed	
2	สมรรถนะด้านความรอบรู้ในการบริหาร																
	1. การมีวิสัยทัศน์						✓	✓	✓	✓					✓		✓
	2. การวางแผนงาน								✓	✓							✓
	3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓					✓	✓	✓							✓
	4. การเจรจาต่อรอง														✓	✓	✓
	5. การกำกับ ติดตามงาน						✓								✓	✓	✓
	6. การวางแผนกลยุทธ์						✓								✓		
	7. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	✓															
	8. การบริหารนโยบาย						✓						✓				
	9. จิตสำนึกด้านต้นทุนและคุณภาพ						✓				✓						
	10. การมุ่งพัฒนาองค์กร						✓								✓		
	11. การบริหารทรัพยากรทางการบริหาร														✓		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่.	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ป.ช.	การไฟฟ้านครหลวง	ปิโตรเคมีแห่งชาติ	ธนาคารกสิกรไทย	พงษ์ศักดิ์ พรหมชูวิฑูถิต	เกริกเกียรติ ศรีศิริโชค	อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	จรัมพร ประถมบุรณ์	ชัยพร วิชาวุธ			สำนักงาน ก.พ.		
												ประเทศแคนาดา		ธนาคารแห่งประเทศไทย	การบินไทย	โตโยต้า	สถาบันพระปกเกล้า
												ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง				
3	สมรรถนะด้านบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์																
	1. ความรู้องค์การ		✓	✓	✓					✓			✓	✓			✓
	2. การคิดเชิงระบบ				✓		✓		✓		✓	✓					
	3. การคิดเชิงกลยุทธ์	✓		✓								✓		✓			✓
	4. การคิดเชิงวิเคราะห์		✓	✓				✓	✓								
	5. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓	✓	✓												
	6. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี				✓												
	7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓			
	8. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล				✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
	9. การมีจิตให้บริการ	✓		✓	✓								✓	✓	✓		
	10. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	✓															
	11. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน			✓													
	12. การมุ่งมั่นพัฒนาอาชีพ																

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ร.ด.	สมรรถนะทางการบริหาร	Shermon (2004)					มณีวรรณ ฉัตรอุทัย					งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				ระเบียบวิธี	
		Shermon	ITC	J&J	HLL	PFIZER	AVENTIS	ผลิตภัณฑ์	สายการบิน	โทรคมนาคม	การเงิน	วิสาหกิจ	คณิศ เทียนพาลี	ชัยพร วิชชาวุธ	มณีวรรณ ฉัตรอุทัย		Sneed
3	สมรรถนะด้านบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์																
	1. ความรู้องค์การ																✓
	2. การคิดเชิงระบบ			✓			✓									✓	✓
	3. การคิดเชิงกลยุทธ์		✓														✓
	4. การคิดเชิงวิเคราะห์															✓	✓
	5. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์		✓				✓	✓								✓	✓
	6. การมุ่งเน้นเทคโนโลยี	✓		✓		✓						✓			✓	✓	✓
	7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	✓					✓		✓	✓					✓	✓	✓
	8. การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓
	9. การมีจิตให้บริการ		✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	10. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้																
	11. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน																
	12. การมุ่งมั่นพัฒนาอาชีพ								✓			✓					

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ป.ป.ช.	การไฟฟ้านครหลวง	ปิโตรเคมีแห่งชาติ	ธนาคารกรุงไทย	พงษ์ศักดิ์ พรชัยวุฒิจูฑู	เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค	อาภรณ์ อุทัยพันธ์	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	จรัสพร กระจ่าง	ชัยพร วิชาวุธ			สำนักงาน ก.พ.		
												ประเทศแคนาดา		หนึ่งแห่งแรก	การbinไทย	โตโตต้า	สถาบันพระปกเกล้า
												ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง				
4	สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง																
	1. การสร้างความสำเร็จ									✓	✓		✓		✓		
	2. ความมีจริยธรรม												✓	✓			
	3. ความรอบรู้โลกทัศน์สากล												✓				
	4. ความเชื่อมั่นในตนเอง										✓		✓				
	5. ทักษะด้านภาษา									✓							
	6. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์									✓							

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะทางการบริหาร	Shermon (2004)						มณีวรรณ ฉัตรอุทัย					งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง				คะแนนเฉลี่ยรวม
		Shermon	ITC	J&J	HLL	PFIZER	AVENTIS	ผลิตภัณฑ์	สายการบิน	โทรคมนาคม	การเงิน	วิสาหกิจ	คณิศ เทียนพูลิ	ชัยพร วิชาพร	มณีวรรณ ฉัตรอุทัย	Sneed	
4	สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง																
	1. การสร้างความศรัทธา				✓		✓	✓					✓	✓			✓
	2. ความมีจริยธรรม					✓	✓										
	3. ความรอบรู้ โสภทศน์สากล													✓			
	4. ความเชื่อมั่นในตนเอง																
	5. ทักษะด้านภาษา																
	6. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์																

จากตารางสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถพิจารณาความสอดคล้องของสมรรถนะทางการบริหารตามหลักการ 4 หลักการ กำหนดเป็นสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ 4 ด้านเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดย แต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะย่อยทางการบริหาร ดังนี้

ด้านที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย คือ 1) การปรับตัวและยืดหยุ่น 2) การสื่อสาร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การนำทีมงาน 5) การสอนงานและ 6) การสร้างเครือข่ายการทำงาน

ด้านที่ 2 สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนงาน 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การเจรจาต่อรองและ 5) การกำกับติดตามงาน

ด้านที่ 3 สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อย คือ 1) ความรู้องค์การ 2) การคิดเชิงระบบ 3) การคิดเชิงวิเคราะห์ 4) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การมุ่งเน้นเทคโนโลยี 6) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 7) การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล และ 8) การมีจิตให้บริการ

ด้านที่ 4 สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย คือ 1) การสร้างความศรัทธา และ 2) ความมีจริยธรรม

5. การกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและแนวทางการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2001: 1) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบริษัทไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท 2) พิจารณากำหนดสมรรถนะองค์การ 3) พิจารณากำหนดสมรรถนะพนักงานแต่ละระดับ 4) กำหนดระดับสมรรถนะและคำอธิบายระดับสมรรถนะ 5) จัดจำแนกสมรรถนะตามภาระงาน 6) การใช้สมรรถนะในระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และ 7) การประเมินสมรรถนะ

ชัยพร วิชาวุธ (2542: 16-24) นำเสนอแนวทางการกำหนดสมรรถนะไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ 2) กำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจและทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง 3) กำหนดสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะของคนในองค์การ และแปลงสมรรถนะ

ขององค์การให้เป็นสมรรถนะของคนในองค์การ 4) กระจายสมรรถนะสู่แต่ละสายงาน โดยกำหนดสมรรถนะหลักที่เหมือนกันทุกสายงาน (Core Competencies) และสมรรถนะเฉพาะสายงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competencies) 5) จัดลำดับชั้นของสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง โดยกำหนดรหัสระดับตำแหน่ง เช่น A = ระดับปฏิบัติการ B = ระดับหัวหน้างาน C = ระดับผู้จัดการแผนก D = ระดับผู้อำนวยการฝ่าย E = ระดับกรรมการผู้จัดการ และ 6) กำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะของแต่ละระดับตำแหน่งของพนักงาน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 20-25) ได้นำเสนอแนวทางกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. พิจารณาวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์การ 2. สํารวจความคิดเห็นจากผู้บริหารโดยดำเนินการดังนี้ 1) ออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานในองค์การว่า “ถ้าจะให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้ ท่านผู้บริหารคิดว่าจะกำหนดเรื่องใดเป็นสมรรถนะหลัก” 2) รวบรวมและสรุปข้อมูลสมรรถนะหลักและกำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์การ 3) ส่งรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์การให้ผู้บริหารลงความเห็นและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะหลักแต่ละตัวและ 4) นำสมรรถนะหลักแต่ละตัวที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญมาสรุปพร้อมกับเหตุผลของสมรรถนะแต่ละตัว 3. ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับองค์การและ 2) ให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากบุคลากร ในแต่ละสมรรถนะหลัก 4. การกำหนดแนวทางและแผนการนำสมรรถนะไปใช้ โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์การรับทราบและทำความเข้าใจ รวมทั้งเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลักที่มีต่อองค์การและตัวพนักงานเอง 2) กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ทั้งระยะสั้น และระยะยาวเพื่อแปลงความหมายของสมรรถนะหลัก สู่การปฏิบัติ และสร้างให้เกิดผลเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรมและ 3) ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้รับทราบ โดยผ่านช่องทางสื่อสารประเภทต่าง ๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 38-56) ได้นำเสนอขั้นตอนของการกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสายงานไว้ 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1. การหาสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสายงาน ดำเนินการ ดังนี้ 1) ดำเนินการวิเคราะห์งานของตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารแสดงของเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อสร้างความชัดเจนและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตงานที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรง 2) ใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นพื้นฐานและแนวทางในการหาสมรรถนะ

ทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน โดยมีวิธีดำเนินการ คือ สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานถึงความสามารถที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงานและจัดสัมมนาสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนดสมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสายงาน 3) กำหนดจำนวนสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงานว่าควรมีจำนวนเท่าไร ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่งานที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน และ 4) จัดทำแผนการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะสายงาน ขั้นที่ 2 การจัดทำพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะ โดยมีวิธีกำหนดพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยรวมแต่ละตัว โดยไม่มีการกำหนดพฤติกรรมย่อยแยกตามระดับต่าง ๆ และรูปแบบที่ 2 กำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะโดยแบ่งพฤติกรรมเป็นระดับต่าง ๆ เช่น แบ่งเป็น 5 ระดับ 4 ระดับ หรือ 3 ระดับ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

Shermon (2004: 45 – 56) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการบริหารจัดการองค์การไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการมีแนวทางการดำเนินการ คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ศึกษา 2) พิจารณาจัดกลุ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีแนวทางดำเนินการ คือ 1) ทบทวนและตรวจสอบรายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดค่านิยามสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ และ 3) กำหนดระดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้อง มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ 1) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระ 2) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) พิจารณากลับกรอนิยามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

Dubois and Rothwel (2004 : 147-149) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดภาระงานและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 2) พิจารณาพนักงานเข้ารับผิดชอบภาระงาน 3) ประเมินสมรรถนะการทำงานพนักงาน 4) พิจารณากำหนดรายละเอียดสมรรถนะที่ควรมีและต้องเพิ่มเติมสำหรับการปฏิบัติงาน 5) จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน 6) กำหนดเป้าหมายการทำงาน แผนงานและมาตรฐานการทำงานของพนักงาน 7) ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน 8) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และ 9) ทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงาน

สำนักงาน ก.พ. (2546: 9) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นและพิสูจน์ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ในงานของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญระดับสูงตามข้อเสนอของบริษัทที่ปรึกษา Hay Group 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1. กำหนดสิ่งที่ต้องทำในการกิจและสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ จากภาระงานตามภารกิจของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญระดับสูง 2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่ระบบ โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) ประเมินเพื่อวัดคุณสมบัติ สักยภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง 2) กำหนดเกณฑ์พิจารณาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบหรือคัดออกจากระบบ 3) กำหนดเกณฑ์การวัดผลการทำงานเพื่อประเมินว่าควรอยู่ในระบบนี้ต่อไปหรือคัดออกจากระบบ 4) กำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งเพื่อการประเมินศักยภาพทางอาชีพทั้งระยะสั้นและระยะยาวและ 5) ดำเนินการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ภายใต้การฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การแนะนำและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 45 – 49) ได้นำเสนอขั้นตอนการสำรวจหาสมรรถนะทางการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากสมรรถนะหลัก โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวหรือแบบเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสนับสนุนการสร้างผลงานทางการบริหาร 2) พิจารณาถึงความสามารถที่จะสนับสนุนผลงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกลยุทธ์หลักขององค์กรและกลยุทธ์ของหน่วยงาน 3) จัดทำตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการบริหารกับตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อการประเมินและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารหน่วยงาน 4) กำหนดน้ำหนักความสำคัญและความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหาร ด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ยจากที่ประชุมผู้บริหาร หรือใช้มติเสียงส่วนใหญ่หรือแบบสำรวจ 5) ทดสอบสมรรถนะทางการบริหารหลังจากได้ผลลัพธ์ของการวางน้ำหนัก และกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะทางการบริหารแล้ว ให้ทดลองนำไปใช้ประเมินผู้บริหารบางตำแหน่งของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำกลับมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงสมรรถนะอีกครั้ง 6) ปรับปรุงแก้ไข สมรรถนะทางการบริหารและอนุมัติ การปรับปรุงแก้ไข สมรรถนะทางการบริหาร อาจจะเป็นการตัดทอน หรือเพิ่มเติมสมรรถนะหรืออาจเป็นการแก้ไขน้ำหนักหรือระดับความคาดหวัง และได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงก่อนการนำไปใช้งาน และ 7. การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้และติดตามผล การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้งานแล้วฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือคณะทำงาน ต้องติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อการนำข้อมูลมาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบสมรรถนะทางการบริหารให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานการกำหนดขั้นตอนของการแสวงหาและกำหนดสมรรถนะดังที่กล่าวมาสรุปเป็นขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาและกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติในหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับกลางและกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
2. ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่จำเป็นต้องมี และจำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ต่อการทำหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง
3. จัดทำตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะทางการบริหารกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง
4. กำหนดจำนวนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่จำเป็นต้องมีและ จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการและปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางว่าควรมีจำนวนเท่าไร
5. กำหนดความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้วยวิธีการใช้ค่าเฉลี่ย จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง และผู้รับบริการจากหน่วยงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง
6. จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะทางการบริหาร (Competency Dictionary) ของแต่ละสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
2. การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
3. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
4. การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
2. การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร
3. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4. การแก้ไข ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ขั้นตอนที่ 4 การนำสมรรถนะทางการบริหารไปใช้ ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดแนวทางนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารไปใช้ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารระดับกลาง เข้าดำรงตำแหน่ง การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารผลงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
2. นำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารไปใช้
3. นำเสนอข้อจำกัดของการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารไปใช้
4. ติดตามและประเมินผลการใช้สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เป็นระยะ ๆ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบสมรรถนะทางการบริหารให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะของบุคคลในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวทางและวิธีการ ดังนี้

อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 65 – 77) ได้นำเสนอขั้นตอนการประเมินสมรรถนะของบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิธีการการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลแบ่งออกเป็น 4 วิธีการ ดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมินสมรรถนะที่ง่ายที่สุด แต่องค์การส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินอาจไม่ประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินที่ได้รับเกิดการเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง

2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment)

การประเมินสมรรถนะของพนักงาน โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่พบเห็นมากที่สุดซึ่งองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ การประเมินแบบนี้ในช่วงของการประเมินการปฏิบัติงาน อาจประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) การประเมินสมรรถนะของพนักงาน โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินอาจได้รับผล

การประเมินที่ไม่ถูกต้องหรือเบี่ยงเบนไปจากความจริงซึ่งอาจเกิดจากที่ผู้ประเมินมีอคติหรือแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่ถูกต้อง

3. การประเมินแบบ 180 องศา (180 – degree Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน วิธีการประเมินในรูปแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าประเมินเป็นเท่าไรและพนักงานประเมินเป็นเท่าไร ซึ่งควรกำหนดน้ำหนักเป็นร้อยละ (%) และผลรวมร้อยละของหัวหน้าและพนักงานควรเป็น 100 % หลังจากนั้นนำผลที่ได้รับจากการประเมินสมรรถนะทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360 – degree Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น แบบรอบทิศทาง อยู่บนพื้นฐานของทีม (Team – Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วย หัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกจ้าง ผู้จัดการจำหน่าย วิธีการประเมินในรูปแบบนี้จะควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้ผู้ประเมินมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร โดยกำหนดร้อยละ(%) รวมกันได้ 100 % และหลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะจากผู้ประเมินทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย การประเมินแบบ 360 องศา มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.1 การเลือกตัวแทนที่เป็นผู้ประเมิน สำหรับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานในระดับหรือตำแหน่งเดียวกันมากกว่า 1 คน เช่น เพื่อนร่วมงานมี 20 คน แต่จำเป็นต้องเลือกตัวแทนเพื่อประเมิน 3 คน ถ้าหากเป็นเช่นนี้ อาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาหาตัวแทนที่เหมาะสมในการประเมินความสามารถของตำแหน่งงาน

4.2 การเตรียมความพร้อมของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานข้อมูลเพราะหลังจากที่รวบรวมผลการประเมินได้แล้วในขั้นตอนถัดไป คือการประมวลผลเพื่อหาผลสรุปการประเมินจากตัวแทนทั้งหมด ซึ่งควรมีการเตรียมความพร้อมด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงาน

การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงานรายบุคคล มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การระบุผู้ถูกประเมิน

การระบุกลุ่มคนที่องค์การต้องการประเมินความสามารถรายบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ ความพร้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละองค์การ โดยอาจ

แบ่งกลุ่มคนที่ประเมินหาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยมีกลุ่มคนที่ต้องการประเมินพิจารณา ดังนี้ 1) พนักงานทั้งหมดในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร 3) ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร 4) กลุ่มพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร 5) กลุ่มพนักงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลักขององค์กร และ 6) กลุ่มพนักงานที่หายาก หรือมีอัตราลาออกค่อนข้างสูง

2. กำหนดสมรรถนะ

กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละระดับและระดับความคาดหวังของสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานที่จะประเมินหาช่องว่างของความสามารถ โดยจัดทำแบบประเมินความสามารถของพนักงาน ซึ่งแยกตามรายชื่อของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

3. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ควรมีการกำหนดวิธีการประเมินว่าจะใช้วิธีการใด ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินโดยหัวหน้า การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินแบบ 360 องศา และหลังจากนั้นนำแบบประเมินความสามารถของพนักงานที่กำหนดขึ้นไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ได้แก่ พนักงานหัวหน้าพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อนร่วมงานของพนักงาน หรือผู้รับบริการเพื่อประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงาน ในปัจจุบันและประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานที่คาดหวังและสรุปผลการประเมินความสามารถ

4. การวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่าง

หลังจากที่สรุปผลการประเมินความสามารถของพนักงานจากการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์หาช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยการหาค่าความต่างกันระหว่างความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน (Actual Competency) กับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (Expected Competency) ของตำแหน่งงานโดยพิจารณาคำนวณดังนี้

$$\text{ช่องว่างความสามารถ} = \text{ระดับความสามารถปัจจุบัน} - \text{ระดับความสามารถที่คาดหวัง}$$

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการประเมินสมรรถนะ

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างของสมรรถนะของตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการดำเนินการหาข้อสรุปของการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง โดยให้พิจารณาว่ามีสมรรถนะตัวใดที่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายถึงพนักงานมีระดับความสามารถทำงานในปัจจุบันน้อยกว่า ระดับความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งสมรรถนะตัวนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวจากน้ำหนักของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 62-70) ได้นำเสนอหลักเกณฑ์การแบ่งระดับของสมรรถนะ เพื่อการประเมินสมรรถนะ โดยกำหนดแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งระดับสมรรถนะ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การแบ่งระดับสมรรถนะ 5 ระดับ

การแบ่งระดับของสมรรถนะ 5 ระดับเหมือนกันทุกตัว โดยมีลักษณะของการเขียนคำอธิบายใน 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ รูปแบบนี้มีการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมหรือความสามารถที่แสดงออกให้เห็นในทุกระดับ ดังตัวอย่างดังนี้

ชื่อสมรรถนะ : ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ระดับที่ ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก

- 5 - มีการนำเสนอความคิดอยู่ตลอดเวลาทั้งในการพัฒนางานของตนเองและงานของส่วนรวม
- 4 - มีการนำเอาเครื่องมือ เทคนิค และวิธีการที่ซับซ้อนมาใช้พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3 - การนำความคิดริเริ่ม ไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงาน
- 2 - มีการคิดริเริ่มด้วยตนเอง
- 1 - การคิดริเริ่มเมื่อได้รับการกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มาตรฐาน Competency กันเถอะ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด ,2547 หน้า 63

รูปแบบที่ 2 เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับสมรรถนะแต่ละตัวจะเขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับเท่านั้น คือ ระดับ 1 ระดับ 3 และระดับ 5 โดยมีคำอธิบายระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับ Competency ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ได้มาตรฐาน

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับ Competency ในมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามความคาดหวัง

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับ Competency สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้มาก

ตัวอย่างการเขียนคำอธิบาย 3 ระดับ

ชื่อสมรรถนะ : ความถูกต้องแม่นยำ

ระดับที่ ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก

- 5 - มีความถูกต้องแม่นยำสูงมาก ไม่เคยมีความผิดพลาด
- สามารถตรวจสอบงานที่ละเอียดและซับซ้อนได้
- มีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือในการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
3	<ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ - การใช้เครื่องมือเหมาะสมกับงานที่ตรวจสอบ - ไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่น - สามารถตรวจสอบถูกต้องและทันเวลา
1	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง - เกิดความผิดพลาดในงานทุกลักษณะไม่ว่างานยากหรืองานง่าย - ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย - ไม่มีการตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ - ต้องมีการตรวจสอบซ้ำทุกครั้ง

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐาน Competency** กันเถอะ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 67

2. แบ่งระดับตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละตัว

ในการแบ่งระดับตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละตัวไม่มีการกำหนดว่าสมรรถนะทุกตัวต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสมรรถนะตัวนั้น ๆ บางตัวอาจจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัวแบ่งเป็น 5 ระดับ ในขณะที่บางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจจะแบ่งมากกว่า น้อยกว่านี้ก็ได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อสมรรถนะ : การคิดเชิงวิเคราะห์

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4	- สามารถกำหนดแผนงานในการแก้ปัญหาได้
3	- สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนหลายมิติของปัญหาได้
2	- สามารถเข้าใจความสัมพันธ์พื้นฐานของส่วนต่าง ๆ ของปัญหาได้
1	- สามารถแยกแยะปัญหาได้

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐาน Competency** กันเถอะ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 67

ชื่อสมรรถนะ : การคิดเชิงแนวคิด

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	- สามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดหลักการหรือแนวคิดใหม่ได้
4	- สามารถวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้
3	- สามารถนำหลักการหรือแนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้
2	- เข้าใจรูปแบบของหลักการหรือแนวคิด
1	- สามารถใช้หลักการหรือกฎเบื้องต้นได้

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐาน Competency** กันเถอะ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 67

ชื่อสมรรถนะ : มุมมองเชิงกลยุทธ์

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
6	- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	- สามารถเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ได้
4	- สามารถเชื่อมโยงงานประจำวันสู่กลยุทธ์ได้
3	- สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้
2	- สามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้
1	- เข้าใจกลยุทธ์

ที่มา : ฌรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐานCompetencyกันแอะ**. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 68

3. แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร

บางองค์กรแบ่งระดับของสมรรถนะ โดยพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น องค์กรมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ จึงแบ่งระดับของสมรรถนะแต่ละตัวออกเป็น 4 ระดับ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปกำหนดและประยุกต์ใช้ดังตัวอย่างดังนี้

ชื่อสมรรถนะ: การบริการลูกค้า

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	- สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	- สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	- เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้
1 (ปฏิบัติการ)	- สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ (การเขียน การพูดต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์)

ที่มา : ฌรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐานCompetencyกันแอะ**. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 69

จากแนวทางในการแบ่งระดับสมรรถนะทั้ง 3 แนวทางที่กล่าวมา พบว่าทุกแนวทางมีทั้งข้อดี และข้อจำกัด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

การสรุปข้อดีข้อจำกัดของแนวทางการแบ่งระดับสมรรถนะ

รูปแบบการแบ่งระดับ	ข้อดี	ข้อจำกัด
1. แบ่งเป็น 5 ระดับ	- เป็นมาตรฐานเดียวกัน - เข้าใจง่าย - นำไปใช้ได้กับทุกองค์การ	- อาจไม่เหมาะสมกับ สมรรถนะ ตัวที่สามารถแบ่งได้มากกว่า หรือน้อยกว่า 5 ระดับ
2. แบ่งตามลักษณะของ สมรรถนะ	- สะท้อนความเป็นจริงของ สมรรถนะ แต่ละตัว	- อาจจะทำให้เกิดความสับสน ในการนำไปใช้งานจริง
3. แบ่งตามระดับพนักงาน	- เข้าใจง่าย - สอดคล้องกับลักษณะ การทำงานจริงในองค์การ	- ยุ่งยากในการจัดทำ - สมรรถนะบางตัวไม่สามารถ ได้ครอบคลุมทุกระดับเพราะ บางระดับไม่จำเป็นต้องมี

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มาตรฐาน Competency กันเถอะ**. เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2547 หน้า 70

จากแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าว ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางและวิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

วิธีการประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา) ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการตามสมรรถนะทางการบริหารที่กำหนดขึ้นแบบรอบทิศทาง ผู้ประเมินประกอบด้วย ตัวผู้บริหารระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับกลาง และ ผู้รับบริการจากหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบบริหารงาน แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะทางการบริหารจากผู้ประเมินทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย

2. ประเมินสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงปัจจุบันและสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นของผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

3. การวิเคราะห์ความต่างของสมรรถนะทางการบริหาร

ดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความต่างระหว่างสมรรถนะทางการบริหารที่มีอยู่จริงปัจจุบัน และสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้นของผู้บริหารระดับกลางความสามารถ โดยการหาค่าความต่างกันระหว่างความสามารถในการบริหารจัดการตามสมรรถนะทางการบริหารในปัจจุบัน กับความสามารถในการบริหารจัดการตามสมรรถนะทางการบริหารที่คาดหวัง

4. สรุปผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร

การสรุปผลการวิเคราะห์ความต่างของสมรรถนะทางการบริหารเป็นการหาข้อสรุปผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหารว่าผู้บริหารระดับกลาง ผู้ที่สมควรปรับปรุงสมรรถนะทางการบริหารในด้านใดบ้าง และจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทางการบริหารแต่ละสมรรถนะ

7. ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และองค์กรเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวัดมาตรฐานของ “บุคลากร” ที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร หรือใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสรรหาบุคลากรที่จะเข้าร่วมงานในหน่วยงานหรือองค์กร

อุกฤษณ์ กาญจนาคตุ (2543: 19 – 21) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีลัด (ประเทศไทย) จำกัด ได้นำเสนอการใช้สมรรถนะในงานบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การรับสมัครงาน

จะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยจะช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

2. การฝึกอบรมและพัฒนา

จะช่วยกำหนดทิศทางความต้องการ ในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานแต่ละคนเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรว่าบุคลากรมีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางในการพัฒนาได้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

3. การฝึกอบรมและพัฒนาสู่เป้าหมายอาชีพ

สมรรถนะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสู่เป้าหมายอาชีพ (Career Development) ในอนาคต เนื่องจากองค์กรสามารถทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถ

พัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับตำแหน่งใหม่ โดยพัฒนาในทักษะที่ยังขาดสำหรับตำแหน่งงานใหม่ช่วยให้องค์กรและบุคลากรได้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. การประเมินผลงาน

สมรรถนะจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะสามารถช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสรับทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงด้านใดบ้างจะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทั้งองค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรอีกทางหนึ่งอีกด้วย

5. การจ่ายค่าตอบแทน

จากการใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน ทำให้เรารู้ว่าพนักงานมีความรู้มีความสามารถเพียงใด สำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ สิ่งนี้จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ว่าบุคลากรควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน เช่น บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงานควรได้รับอัตราเงินเดือนประมาณค่ากลาง (Midpoint) สำหรับบุคลากรที่ยังต้องได้รับการพัฒนาอีกมากควรได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่างค่าต่ำสุด (Minimum Point) กับค่ากลาง หรือบุคลากรที่มีทักษะสำหรับตำแหน่งงานอยู่ในขั้นดีมาก และพร้อมที่จะได้รับการเสนอเลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่า ควรได้รับอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่างค่ากลางกับค่าสูงสุด (Maximum Point) ของตำแหน่ง เป็นต้น

ในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรกำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบที่ต้องการบุคลากรที่เป็น Specialist ไปสู่ความต้องการบุคลากรที่มีความเป็น Generalist เพื่อสามารถทำงานได้หลายอย่างและพร้อมที่จะรับมอบหมายงานใด ๆ ก็ได้จากองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงโดยการนำ สมรรถนะ มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

เดชา เดชะวิฒนะไพศาล (2543: 13–15) ได้นำเสนอว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการใช้สมรรถนะในองค์กรก็เพื่อที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์หมายถึงการมองไปข้างหน้าของผู้บริหารว่าต้องการเห็นองค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าความสามารถหลัก ทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กรอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และประยุกต์สิ่งเหล่านั้นในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปขยายผลใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection)

ผู้บริหารสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่ดีเป็นผู้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ผู้บริหารสามารถประยุกต์สมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจพิจารณาในมุมมองของผลงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพื่อประเมินประสิทธิภาพต่อการทำงานในปัจจุบันและศักยภาพต่อการทำงานในอนาคต

3. การบริหารการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

องค์การสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเพื่อให้บุคลากรไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณ์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้โดยใช้พื้นฐานของ สมรรถนะในการออกแบบหลักสูตรและกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนา

4. การวางแผนอาชีพบุคลากร (Career Planning)

ผู้บริหารสามารถพิจารณาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนพัฒนาอาชีพแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมตามฟังก์ชันของงาน ตามหน่วยงานหรือตามทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคต และเป็นการใช้ประโยชน์บุคลากรได้อย่างเต็มที่ที่เหมาะสมกับทักษะ ความรู้ และความสามารถ

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (มปท:8) ได้นำแนวคิดและพัฒนาระบบ Competency-Based มาใช้ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี 2545 เพื่อใช้ สมรรถนะในการประเมินศักยภาพพนักงาน ด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะที่สามารถรับผิดชอบงานในระดับสูง (High Flyer)
2. เพื่อวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการเติบโตตามวิชาชีพของพนักงาน
3. เพื่อให้มีการถ่ายเทพนักงานที่มีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐาน โดยปรับเปลี่ยนผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาทดแทน

นอกจากนี้บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (มปท: 8) ยังได้สรุปประโยชน์ของระบบ Competency-Based ไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารงานบุคคลภายในองค์กร

ฉวีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547, ตอนที่ 4: 24-25) ได้นำเสนอการประยุกต์ใช้ สมรรถนะในองค์กรไว้ดังนี้ คือ

1. ใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยทำให้เป้าหมายการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่พึงประสงค์ในองค์กรมีความชัดเจน นำไปสู่การกำหนดหลักสูตรและกิจกรรมการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมได้

2. ใช้ในการประเมินศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งผู้บริหารสามารถกำหนดขีดความสามารถที่พึงประสงค์ในองค์กร แล้วเทียบเคียงผลการประเมินระดับความสามารถรายบุคคล ซึ่งค่าความแตกต่างที่ได้จัดเป็นช่องว่างที่ต้องได้รับการพัฒนา นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ประจำปีของบุคลากรและการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบร่วมกันในการดำเนินการและเป็นแผนการติดตามความก้าวหน้าว่ามีการพัฒนาหรือบรรลุผลหรือไม่เพียงใด

3. ใช้ในการวางแผนกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนา และการประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถในการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้กับสังคม ทั้งนี้เนื่องจากความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของผู้ปฏิบัติงานอันเป็นที่มาของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระดับความมุ่งมั่นในการทำงาน และความผูกพันที่ส่งผลต่อการคงอยู่กับองค์กร

ฉรงกีวิทย์ แสนทอง (2547:11-16) ได้นำเสนอประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้ คือ

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะจะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคืดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มากยิ่งขึ้น

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

3.1 ช่วยในการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

(1) ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากยิ่งขึ้นเพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรืออาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

(2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

(3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำผลงาน

(4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

(5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะบ่อยครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน ถูกผู้สมัครหลอก

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

(1) ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

(2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP)

(3) ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรขณะดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ดังนี้

(1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งความสามารถในงานและความสามารถทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับคนอื่น ด้านระบบความคิด

(2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งในลักษณะ “ได้หัวหน้าแยะ ๆ มาหนึ่งคนและสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่คน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่นาน ผลงานดีตลอดข้อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริง ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคน

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

สมรรถนะ มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

(1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่โยกย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

(2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานซึ่งหากโยกย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

สมรรถนะ มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

(2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนา ความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

(1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถมิใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มจากวุฒิการศึกษา

(2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายค่าตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีทำงานที่เพิ่มขึ้น

อากรณี ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 81-84) ได้นำเสนอการนำสมรรถนะไปเชื่อมโยงกับงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลจากการประเมินความสามารถของพนักงานเป็นวิธีการหนึ่งในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคลซึ่งจะทำให้ทราบว่าสมรรถนะด้านใดควรได้รับการพัฒนาก่อนและหลัง โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the Job Training : OJT) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้ปรึกษา (Counseling) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และการส่งไปฝึกอบรมภายนอก (Public Training)

2. ด้านการจัดการกับบุคลากร

ผลจากการประเมินสมรรถนะของพนักงาน จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารหรือการจัดการกับบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การโอนย้ายพนักงาน (Transfer)

เป็นการจัดการวางตำแหน่งงานของพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน

2.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

เป็นการพิจารณาความสามารถในปัจจุบันของพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพและความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

2.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ผลการประเมินช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นในการพิจารณาให้พนักงานที่มีสมรรถนะปัจจุบันสูงกว่าหรือตรงกับสมรรถนะที่คาดหวังไว้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาให้พนักงานเกิดทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

2.4 การสรรหาพนักงาน (Recruitment)

ผลการประเมินสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีความสามารถในการทำงานนั้น ๆ หรือไม่ เพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน รวมทั้งเป็นการจัดเตรียมแผนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ต่อไป

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถของพนักงานจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการปรับเงินเดือนและจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน

4. ด้านการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลที่ได้จากการประเมินความสามารถของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าพนักงานมีความพร้อมหรือยังในการที่จะโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งตามความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะสามารถทำให้หน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้

ชัยพร วิชชาวุธ (2544: 13) ได้นำเสนอการใช้ สมรรถนะ สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

1. ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ 1) การวัดศักยภาพบุคลากร 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3) การวางแผนอาชีพ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 6) การบริหารค่าตอบแทนและ 7) การเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนระดับ

2. สร้างความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

ความสัมพันธ์เชื่อมโยงการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล จะส่งผลต่อการความมีประสิทธิภาพให้องค์การสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (มปท.) ได้นำเสนอประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร สมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย : ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะดังนี้

1.1 เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

1.2 ช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.3 สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน

2. ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะดังนี้

2.1 ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่ต้องการในฝ่ายตน

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในฝ่าย

2.3 ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

3. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะดังนี้

3.1 ได้รับความปรารถนาของสมรรถนะของทั้งองค์กร

3.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ อาทิ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินทักษะ การวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

4. ตัวพนักงาน

ตัวพนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะได้ดังนี้

4.1 ทำให้สามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตน และแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน

4.2 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

4.3 มีกรอบมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถได้อย่างชัดเจน

5. การเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคล

การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะในการเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลประกอบ การจัดการและบริหารของผู้บริหารหน่วยงาน ดังนี้ การสรรหาและการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา นักบริหาร แผนพัฒนาข้าราชการ การสร้างทางก้าวหน้า การฝึกอบรม การบริหารผลงาน การปรับเปลี่ยนโยกย้าย การบริหารค่าตอบแทนและการจำแนกตำแหน่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้นำเสนอถึงประโยชน์ของสมรรถนะดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยอาจสรุปประโยชน์ของสมรรถนะโดยแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ตัวบุคลากร

ตัวบุคลากรได้ประโยชน์จากการเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะ ดังนี้

1.1 ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตน และวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม

1.2 ทำให้ทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน และพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

1.3 มีเครื่องมือในการวัดทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ดีในการทำงานได้

1.4 สามารถวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.5 สามารถเลื่อนระดับปรับตำแหน่งหรือโยกย้ายตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของตน

1.6 สามารถสืบทอดตำแหน่งจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมได้

2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ ดังนี้

2.1 สามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรกับกระบวนการบริหาร บุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากร

2.2 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์

2.3 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างมีทิศทางและมีความต่อเนื่อง

2.4 สามารถประเมินศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหาร

2.5 ได้รับทราบภาพรวมสมรรถนะของบุคลากรทั้งองค์กรและช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

2.6 สร้างความมีประสิทธิผลขององค์กร

2.7 สามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้กับสังคม

3. ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร

ผู้บริหารระดับกลางขององค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะได้ดังนี้

3.1 ทราบถึง ทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรในฝ่ายของตน

3.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรภายในฝ่าย

3.3 เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งนำไปใช้ในการวัดและประเมินบุคลากรในฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

3.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสม

3.6 ถ่ายเทพนักงานที่มีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐาน โดยปรับเปลี่ยนผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาทดแทน

3.7 คัดเลือกพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในระดับสูง

4. หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะได้ดังนี้

4.1 สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

4.2 ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน

4.3 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 สามารถบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ใช้เป็นเครื่องมือบริหารผลงานและประเมินผลงานของบุคลากร

4.6 การคัดเลือกบุคลากรให้รับผิดชอบงานระดับสูงและดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

4.7 การวางแผนอาชีพบุคลากรในแต่ละสายงาน

4.8 เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารงานบุคคลในองค์กร

- 4.9 ใช้ในการวางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 4.10 สร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - 4.11 เป็นกรอบมาตรฐานวัดความสามารถของบุคลากร
 - 4.12 ใช้ในการจำแนกตำแหน่งพนักงานบุคลากร
 - 4.13 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร
5. การเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารหน่วยงานสามารถใช้สมรรถนะของบุคลากรเชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการบริหารจัดการกับระบบต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรและนักบริหาร การฝึกอบรม การสร้างทางก้าวหน้าในวิชาชีพการบริหารผลงาน การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การประเมินผลงานและการบริหารค่าตอบแทน

ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร เพราะนอกจากจะใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากทรัพยากรมนุษย์แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ ได้อีกด้วย องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน รวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในระดับที่องค์กรต้องการ

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาคน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเรียกได้หลายอย่างแตกต่างกัน โดยที่นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์คำอธิบายและการให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการ ได้แก่ Nadler (1989) Pace , Smith and Mills (1991: 6) De Simone and Harris (1998) Gilley and Egglund (2002: 5) Nadler and Nadler (1991) Patricia and Mclagan and Myers (1964) Malcolm W. Warren (1969: 5) กรติ ยศยิ่งยง (2549: 2) , มัลลี เวชชาชีวะ (2534) ศุภชัย ยาวะประภาส (2546: 174) เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2534) และ นิสดารัก เวชยานนท์ (2548: 120 – 122) สามารถสรุปความหมายได้ 3 แนวทาง คือ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับผู้นำ หรือผู้บริหาร มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง แนวคิด ขั้นตอน และกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Dessler (2002:134-155) กล่าวถึง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ

1. การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
2. การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับ โปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคคลจำเป็นต้องมี

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจน และนำไปสู่ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนการดำเนินการ

การประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำ และตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะ ในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากเนื้อหาที่อบรม

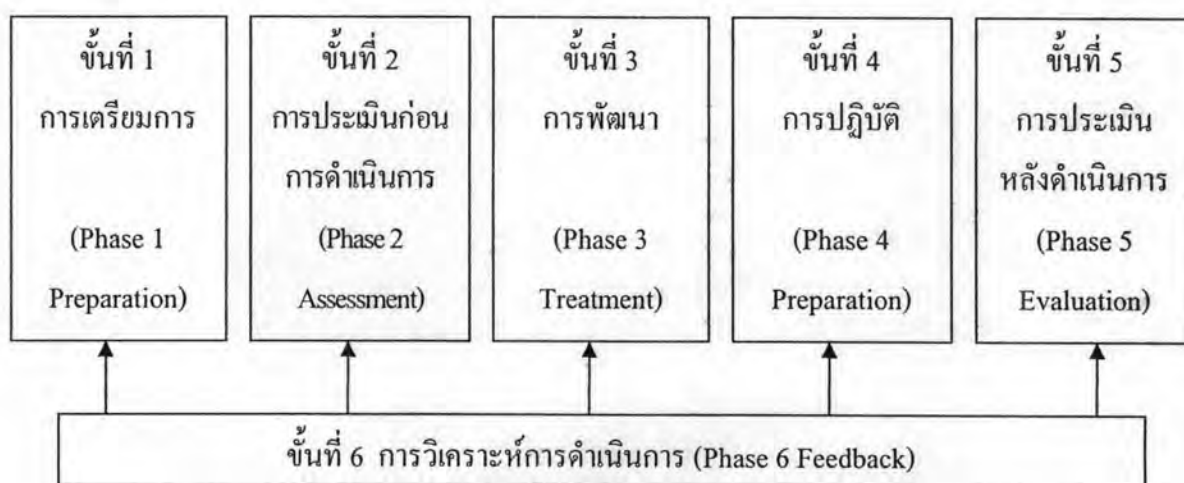
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอนของการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ของการฝึกอบรม และพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนากการเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

The Training's Library (1988, อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย, 2539: 139-140) ได้เสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหารมีกระบวนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นเตรียมการ ขั้นประเมินก่อนการดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินหลังดำเนินการ และ
ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนด
ลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ โดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ในองค์ประกอบ
ของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและ
นำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตร และ
ในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบ และในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถ
ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหาร ของ The Training's Library



ที่มา: The Training's Library, 1988 อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะ
ผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. 2539, หน้า 64

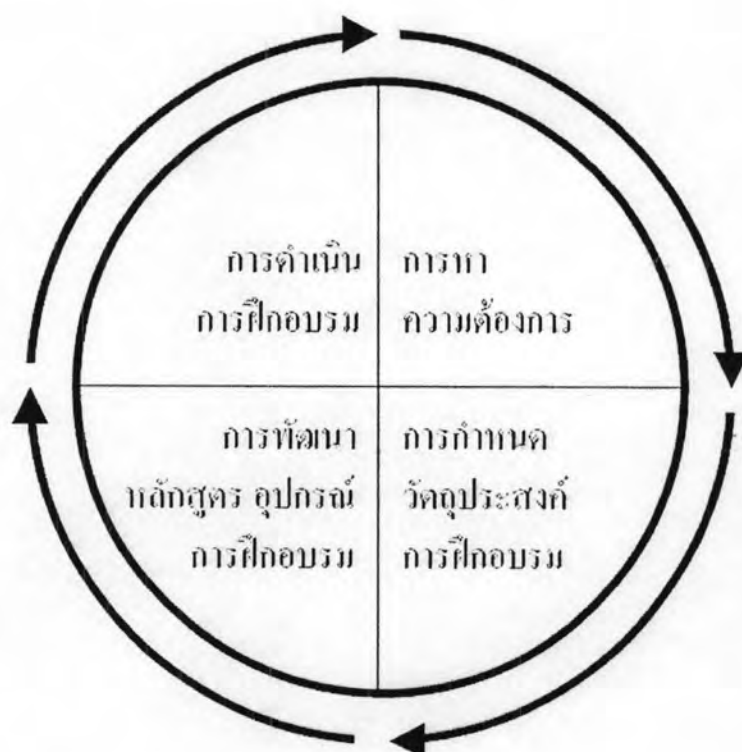
Rogoff (1987) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน
คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไร และทำไม เพื่อรวบรวม
ข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการ และความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะ
การทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม

4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff ดังแผนภูมิที่ 4

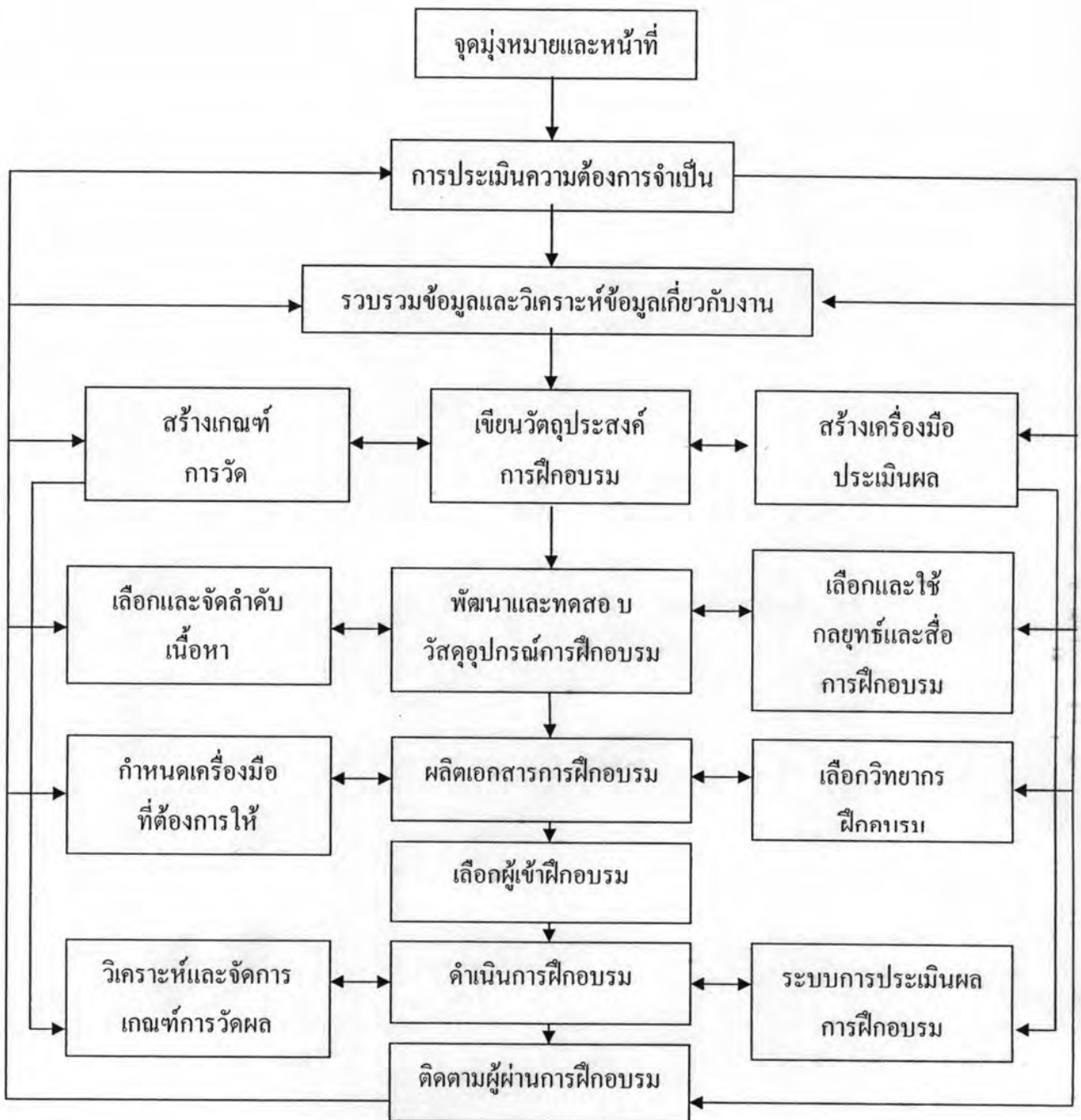
แผนภูมิที่ 4 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff



ที่มา: Rogoff, R.L. Managing Educational Change. London : University of London institute of Education, 1986. pp 14-19.

Tracey (1984:42) ได้เสนอรูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและพัฒนา มี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 5 การออกแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิด Tracey

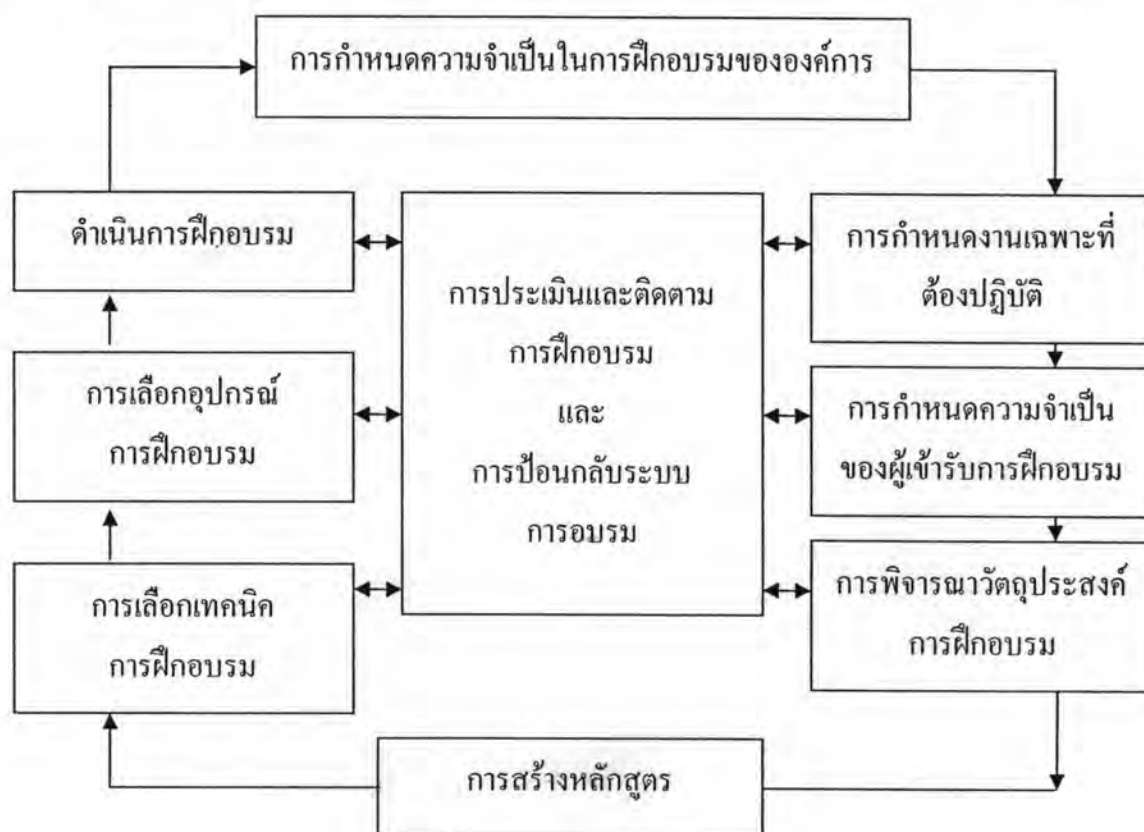


ที่มา: Tracey, W.R. Designing Training and Development System. New York : American Management Association. 1984 p. 42

Nedler (1982) ได้นำเสนอแบบจำลองระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็น

ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และการป้อนกลับการฝึกอบรม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ Critical Events Model ตามแนวคิดของ Nedler



ที่มา : Nedler, L. Designing Training Program : The Critical Events Model Massachusetts : Addison-Wesley Publishing 1982 pp. 11-13.

Nadler (1989) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรอบเวลาเป็นตัวกำหนด และแบ่งประเภทของผู้ควรได้รับการพัฒนา เพื่อหวังว่าผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถทำงานตอบสนองสิ่งที่องค์กรคาดหวังได้โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยมีวิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

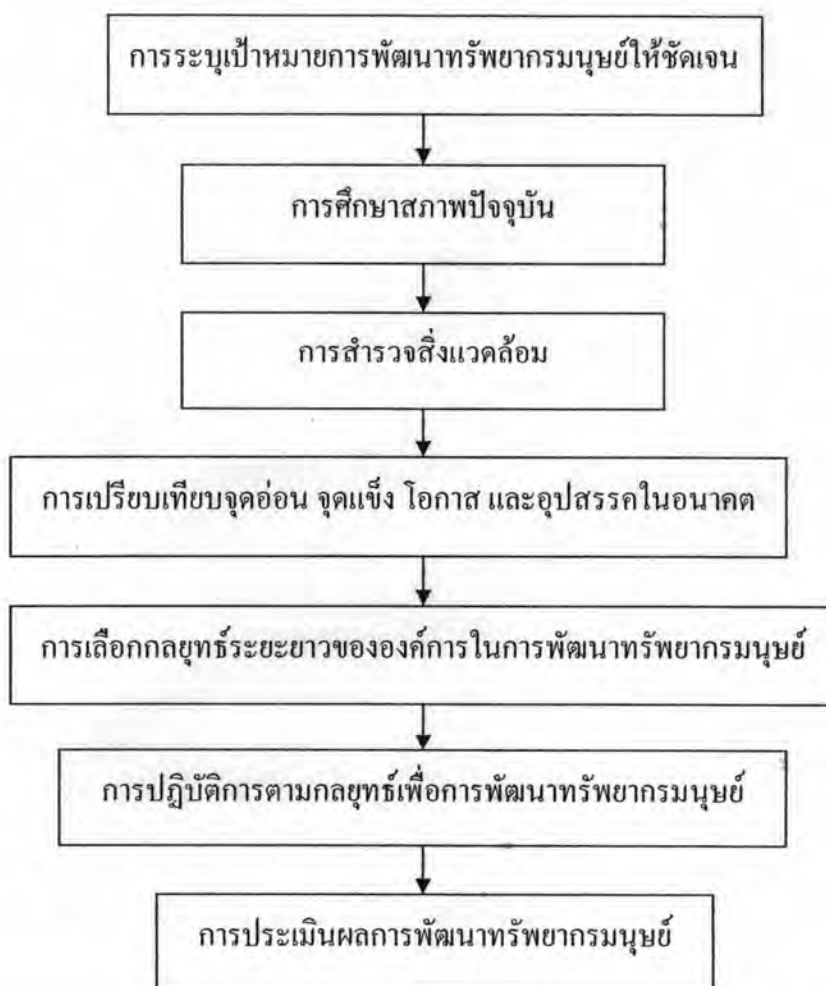
1. การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้งานในปัจจุบันของผู้เรียน การฝึกอบรมจะจัดกระทำให้บุคลากรเมื่อแรกเข้าทำงาน เมื่อต้องปรับปรุงคุณภาพงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานหรือแผนงาน เมื่อขาดแคลนแรงงาน และสร้างแรงงานทดแทนภายใน และเปิดโรงงานใหม่

2. การศึกษา เป็นการเรียนรู้งานในอนาคตของผู้เรียน โดยทั่วไปการศึกษาจะจัดกระทำให้กับบุคคลที่จะเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า หรือเมื่อเปลี่ยนงาน เช่น งานช่างไปสู่งานบริหาร และรวมไปถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ต้องเรียนแบบเข้มข้นด้วย

3. การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เน้นเรื่องงาน เป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากเรื่องของงาน ซึ่งอาจเป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรมหรือการศึกษา หรือโดยการไปช่วยเหลือสังคม เช่น เป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นไปเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคล

Rothwell and Kazanas (1989: 19) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การระบุเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นที่ 3 การสำรวจสิ่งแวดล้อมภายนอก ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในอนาคต ขั้นที่ 5 การเลือกกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 6 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นที่ 7 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการดำเนินการดังแสดงในแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Rothwell and Kazanas.



ที่มา : Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. Strategic Human Resource Development New Jersey : Prentice Hall, 1989. P.19.

Goldstein (1993 quoted in Milkovich and Boudreau, 1994: 494) กล่าวถึง รูปแบบหรือ กระบวนการในการจัดฝึกอบรมว่าประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นแรกของการจัดฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมในการศึกษาความต้องการจำเป็นฝึกอบรมจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อจะตรวจสอบเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ แนวโน้มขององค์การ การตรวจสอบบรรยากาศภายในองค์การและการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ เพื่อกำหนดทิศทางและวางแผนการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม เพื่อจะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จะช่วยในการกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด เพื่อจะพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมส่วนใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการกำหนดแนวทางในการประเมินผลการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีควรเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

กระบวนการในขั้นตอนนี้ ต้องใช้การพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบมาก นักจัดการฝึกอบรมต้องมีความรู้ ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ การเลือกสรรกิจกรรม และสื่อที่จะใช้ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ หัวข้อวิชา เนื้อหารูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล กระทำไปพร้อมกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ เกณฑ์ควรระบุว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ทั้งในด้านความรู้ ทักษะหรือความสามารถและระดับค่าสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 5 การจัดฝึกอบรม

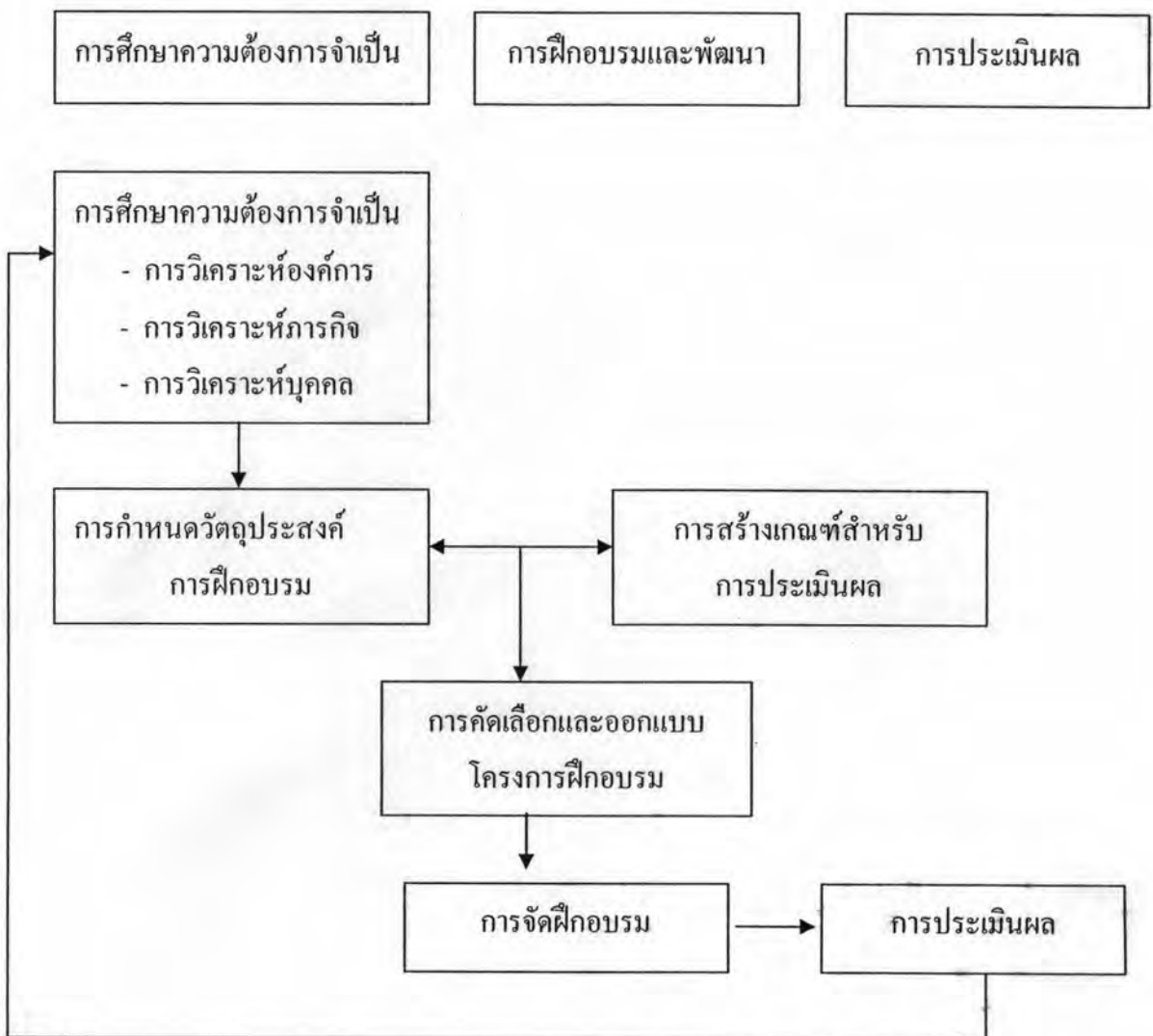
การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ นักจัดการฝึกอบรมต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ฝึกอบรม โต้ะ เกอี่ อุปกรณ์ และสื่อการสอนต่าง ๆ ดูแลควบคุมทั้งในด้านแสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร และที่พัก การดูแลประสานงานกับวิทยากร ระหว่างการฝึกอบรมด้วย

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมจะแสดงให้เห็นว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้น ตรงกับความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ นักจัดการฝึกอบรมต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการประเมินผล ไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเหมือนข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

กระบวนการฝึกอบรมตามแนวคิดของ Goldstein ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 กระบวนการจัดฝึกอบรมตามแนวคิด Goldstein



ที่มา : Goldstein, 1993 cited in Milkovich G.T. and Boudreau, J.W. **Human Resource Management** 7th ed. Illinois : Irwin 1994. P, 494.

คณัฏ เทียนพุด (2543) ได้เสนอ โมเดลของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บางครั้งอาจเรียกว่า โมเดลวงจรการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็น

1. เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง

2. เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน โดยเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุง หรือโอกาสเพื่อความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. เทคนิคเกี่ยวกับหลักสูตร คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับ

1.1 วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เช่น ความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติ

1.2 เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติ

1.3 วิธีการกำหนดเนื้อหาและคัดเลือกวิทยากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1.4 กำหนดหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม

2. อุปกรณ์การฝึกอบรม หมายถึง ความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ วิทยากรและผู้เข้าอบรมสามารถสร้างหรือช่วยให้หลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์

3. สถานที่จัดการฝึกอบรม เป็นการกำหนดสถานที่เพื่อการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งปกติมักขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม งบประมาณของหลักสูตรฝึกอบรมและ บรรยากาศที่เอื้อต่อการฝึกอบรม

4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนที่ดำเนินการทั้งหมดในช่วงการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรม การร่างและนำเสนอหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจัดเตรียมการเรื่องวิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม และสถานที่จัดฝึกอบรมในช่วงก่อนการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารหลักสูตร

การบริหารหลักสูตร แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวางแผนจัดหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

1. หน่วยงานฝึกอบรม โดยเตรียมในเรื่องหลักสูตรฝึกอบรม ติดต่อวิทยากร สถานที่ การประสานงานภายใน และหลักสูตรการฝึกอบรม

2. หน่วยงานต้นสังกัด คือ กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าอบรม สิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรมและการดำเนินการภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

3. หน่วยงานวัดผลธุรกิจเพื่อกำหนดเกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการ ได้ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นในอนาคต และผลงานที่ต้องการในพนักงานแต่ละบุคคล

ระยะที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรม จะดำเนินการในเรื่องความพร้อมด้านสถานที่และพิธีการด้านฝึกอบรม การจัดฝึกอบรมแต่ละวัน ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตร งบประมาณรายวัน รายงานสรุปความก้าวหน้าการจัดฝึกอบรม เช่น ปัญหาข้อขัดข้องและข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 3 การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

1. หน่วยงานฝึกอบรม จัดทำสรุปรายงานการจัดฝึกอบรมและงบประมาณค่าใช้จ่าย สรุปรูปการประเมินผล และติดตามผล

2. หน่วยงานต้นสังกัด ดำเนินการนำผลที่ได้รับของผู้เข้ารับการอบรมไปดำเนินการและให้ความร่วมมือในการติดตามผล

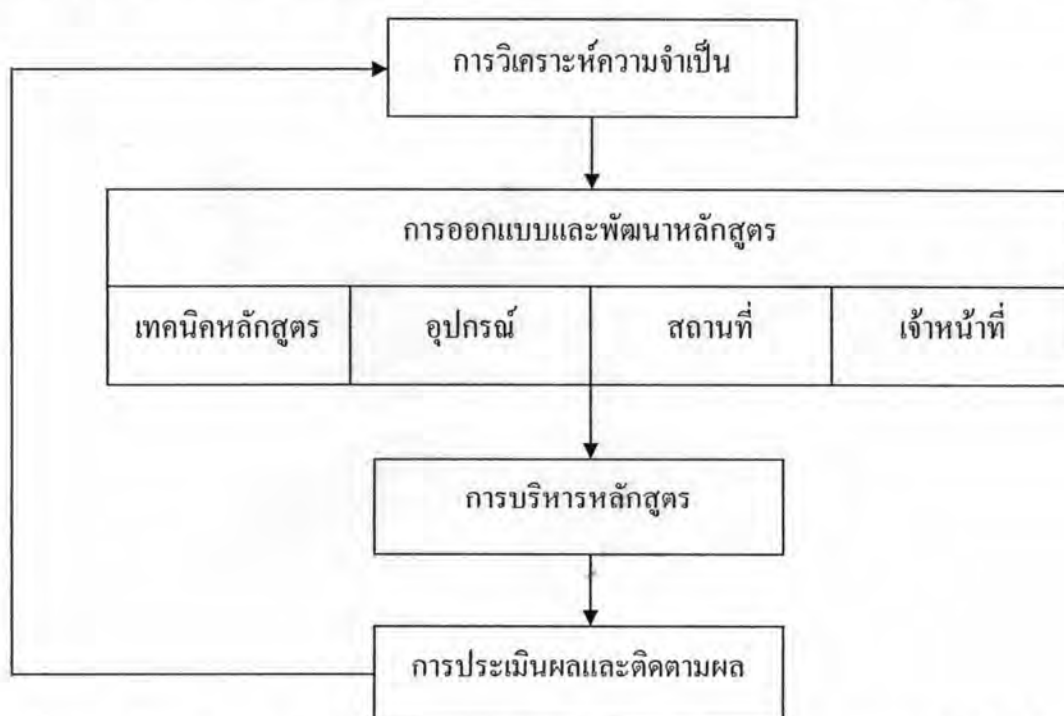
3. หน่วยงานวัดผลธุรกิจ ดำเนินการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและติดตามผล

การประเมินผลและติดตามผลอาจทำการประเมินตามช่วงการฝึกอบรม เช่น ก่อนการฝึกอบรม ขณะดำเนินการฝึกอบรม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม และการดำเนินการติดตามผล

รูปแบบวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาของ ดนัย เทียนพุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9

แผนภูมิที่ 9 รูปแบบของวงจรการฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิดของ ดนัย เทียนพุด



ที่มา : ดนัย เทียนพุด การจัดทำแผน HRD สู่อุตสาหกรรมหน้า กรุงเทพมหานคร : บริษัทดีเอ็นที คอนซัลแตนท์ จำกัด 2543.

ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546: 92) ได้นำเสนอบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้การพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สมควรกำหนดผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สำคัญ 4 ฝ่าย คือ 1. ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล 2. ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ 3. หน่วยงานให้บริการด้านการอบรมและพัฒนา และ 4. หน่วยงานเจ้าสังกัดของเจ้าหน้าที่

โดยแต่ละฝ่ายควรมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคล

ตัวเจ้าหน้าที่เป็นรายบุคคลมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ จัดทำแผนอาชีพ (Career Plan : CP) แผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของตนเอง ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP และประเมินผลการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง

2. ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่

ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาและส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ให้คำปรึกษาและให้ความเห็นชอบแก่การจัดทำ CP และ IDP ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างตรงตามความจำเป็นของการพัฒนา (Development Needs) ของผู้ใต้บังคับบัญชา และตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน (Agency's Mission) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงาน และต่อ CP และ IDP ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน ประสานงานการส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้การอบรม บรรยาย สอนงาน เป็นต้น และประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

3. หน่วยงานให้บริการด้านการอบรมและพัฒนา

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการช่วยเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาตนเอง ได้แก่ จัดทำ และจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนา และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาตนเองตาม IDP ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ตนสังกัด ประสานงานการจัดคนเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ ดำเนินการจัดอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ พัฒนาฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Data Base) และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ สื่อทางไกล เพื่อการสืบค้นและการใช้ประโยชน์อย่างสะดวก และประเมินผลการจัดอบรม พัฒนาและการใช้บริการของสื่อต่าง ๆ

4. หน่วยงานเจ้าสังกัดของเจ้าหน้าที่

มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ในสังกัดได้แก่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัว เรียนรู้ และพร้อมที่จะรับภารกิจใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานจัดอบรมและพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการจัดอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูง ส่งเสริมสนับสนุนผู้บังคับบัญชา เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงและเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างวิทยากรภายในหน่วยงาน ส่งเสริมสนับสนุนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วย และประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของฝ่ายต่าง ๆ สรุปเป็นแผนภูมิ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 10 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของฝ่ายต่าง ๆ
ตามแนวคิดของ ชัยพร วิชาวุธ และคณะ



ที่มา : ชัยพร วิชาวุธ และคณะ ผลการวิจัยเรื่อง ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาและประเมินคิดตาม
ผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2546. หน้า 94.

จากแนวคิด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมา สรุปได้ว่า ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการ โดยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นขององค์กร วิเคราะห์ภาระงานของบุคลากรเป้าหมาย และวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป้าหมาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบหรือกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเตรียมบุคลากรเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา และ กำหนดแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์สอดคล้อง และตอบสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนที่เกี่ยวข้อง 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ตัวบุคลากร ดำเนินการพัฒนาตนเองให้บรรลุผลตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. ผู้บังคับบัญชาของบุคลากร แสดงบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน การให้การฝึกอบรม การสอนงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา
3. หน่วยฝึกอบรมและพัฒนา เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากความต้องการจำเป็น วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ศึกษารูปแบบของการพัฒนา ดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา
4. หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากร มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานและพัฒนาหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการตรวจสอบและประเมินผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถดำเนินการได้ตรงตามความต้องการจำเป็น วัตถุประสงค์และรูปแบบของการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

3. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1. เทคนิค (Technique) 2. วิธี (Method) และ 3. การส่งมอบ (Delivery) ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่จะเลือกใช้วิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542: 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบ และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self – Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้ มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากภายนอกองค์กร 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

อรุณ รักรธรรม (2541: 196-234) ใช้คำว่า “วิธี” (Method) และ “เทคนิค” (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือหมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม โดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนา แบ่งได้ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานฝึกอบรม อาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดย 1) มีการเริ่มต้นจากสภาพผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน 3) ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด

4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายและอธิบายมาตรฐาน 9) ทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีการทำงาน (Job Instruction Training : JIT) เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายกับการสอนงาน (Coaching) แต่เน้นที่ความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Model Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning หรือ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบได้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม แต่ในภาครัฐอาจทำได้ยากเนื่องจากการใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลา และเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยผู้บรรยายอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) จัดโดยมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ และวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory training หรือ Sensitivity training หรือ Group dynamic) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของคนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและ

สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยา ได้ตอบผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้ จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมุติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาแล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่า สิ่งใดที่มากกระทบต่อองค์การจะแก้ไข และพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical incident) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์ หรือปัญหาการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริง โดยการตั้งคำถาม 3) กำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเองโดยระบุว่าจะทำและไม่ทำอะไรเพราะเหตุใด 5) การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นดีจริงหรือไม่

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญการณ์ ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Sherman, Bohlander and Chruden (1988: 209-213) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารใน 2 ลักษณะ คือ

1. การเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On the Job Experiences) มีวิธีการ ดังนี้

1.1 การสอนงาน (Coaching) ดำเนินการ โดย

- (1) การจัดทำแผนภูมิเลื่อนไหลการทำงาน
 - (2) การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะการทำงาน
 - (3) การจัดกิจกรรมการสอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.2 การมอบหมายงาน (Understudy assignment) ดำเนินการ โดย
- (1) มอบหมายงานที่มีความยากและมีความสำคัญให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จ
ในระยะเวลาที่กำหนด
 - (2) ให้รายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในที่ประชุมเป็นระยะ ๆ
 - (3) สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน
- 1.3 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ดำเนินการ โดย
- (1) จัดทำแผนการเรียนรู้โดยผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานภายใน
หน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน
 - (2) ดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามแผนงานและระยะเวลาที่กำหนด
 - (3) สรุปรายงานผลการเรียนรู้และผลงานที่ได้รับจากการสับเปลี่ยน
หมุนเวียนงาน
- 1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร (Project and committee assignment)
ดำเนินการ โดย
- (1) กำหนดให้ผู้บริหารศึกษาปัญหาของหน่วยงานในระดับเดียวกันร่วมกัน
 - (2) จัดทำแผนงานและโครงการเพื่อปัญหาและพัฒนาการทำงานของ
หน่วยงานร่วมกัน
 - (3) ดำเนินการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานตามแผนงานและโครงการ
 - (4) รายงานผลการดำเนินงานให้ที่ประชุมได้รับทราบ
- 1.5 การประชุมทีมงาน (Staff meeting) ดำเนินการ โดย
- (1) ทำความเข้าใจกับปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอก
หน่วยงานและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานร่วมกันในที่ประชุม
 - (2) ระดมความคิดการใช้ประโยชน์การเตรียมการป้องกัน และการแก้ไข
ปัญหาและเหตุการณ์ หากเกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน
2. การเพิ่มพูนประสบการณ์และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Off the job Experiences) มีวิธีการดังนี้
- 2.1 กรณีศึกษา (Case study) ช่วยให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ในการศึกษาปัญหา
สาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหา และการติดตามผลการแก้ไขปัญหาเป็นรายกรณี ซึ่งจะนำไปสู่
การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ

2.2 การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) ดำเนินการ โดย

- (1) สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
- (2) กำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรค
- (3) แสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรค
- (4) สรุปการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทในสถานการณ์จำลอง

2.3 การฝึกอบรม (Training) ดำเนินการ โดย

- (1) ประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการฝึกอบรม
- (2) จัดหลักสูตรให้มีการฝึกอบรม
- (3) ดำเนินการฝึกอบรม
- (4) ประเมินการฝึกอบรม

2.4 การฝึกงาน (Internship) ดำเนินการ โดย

- (1) จัดโครงการการฝึกงานเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้ทีมผู้บริหาร
- (2) เข้ารับการฝึกงานตามแผนงาน
- (3) บันทึกข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ประจำวัน
- (4) จัดทำสรุปรายงานผลการฝึกงาน เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกงาน

ในระยะเวลาที่กำหนด

Wills (1995: 9) เห็นว่าวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา ได้แก่

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ (Classroom / trainer – led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning)
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer based training)
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-job training)
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External course)
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
7. การสัมมนา (Seminar)
8. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
9. การประชุม (Meeting)
10. การศึกษาภาคค่ำ (Evening course)
11. การศึกษาต่อ (Further education)
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment)
13. การร่วมวงจรคุณภาพ (Participation in Q.C.)

14. การอ่านหนังสือ หรือ บทความ (Reading article and books)

Wentling (1992: 78-79) กล่าวว่า วิธีการพัฒนา ถือเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด วิธีการพัฒนามีหลายวิธีแต่วิธีการที่ใช้มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่

1. การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor presentation)
2. การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group discussion)
3. การสาธิต (Demonstration)
4. การอ่าน (Reading)
5. การฝึกหัด (Exercise)
6. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study)
7. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role play)
8. การทัศนศึกษา (Field visits / tours)

Truelove (1992: 168-169) เสนอวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียน โปรแกรม (Programmed learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project-individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action maze)
 - (1) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer – based training)
 - (2) การใช้วิดีโอทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)
 - (3) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-one learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided – practice)
 - 2.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
 - 2.5 การสาธิต (Demonstrating)
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided reading)
 - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)



3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning) ได้แก่
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (Lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project Group)
 - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In – tray exercise)
 - 3.8 การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise–skills)
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม (Exercise – group)
 - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study-paper-based)
 - 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case study-incident)
 - 3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 3.13 เกมทางธุรกิจ (Business game)
 - 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)
 - 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning set)
 - 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)
 - 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field trip)
 - 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open forum)

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังที่นำเสนอมา สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทาง ประกอบด้วยแนวทาง 4 แนวทาง แต่ละแนวทางมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้
แนวทางที่ 1 หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากร

หน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากรมีแนวทางและวิธีการ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization : LO) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

แนวทางที่ 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนา

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานกลางในดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน จัดทำแผนพัฒนา

บุคลากรของหน่วยงาน จัดทำและจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตร พัฒนาสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานประสานงานการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ พัฒนารายชื่อข้อมูลความรู้ และจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ

แนวทางที่ 3 ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างบรรยากาศและกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษา การให้ฝึกปฏิบัติงาน การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง การมอบหมายงานที่ยากและมีความสำคัญให้รับผิดชอบดำเนินการ การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงาน การสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล

แนวทางที่ 4 บุคลากรพัฒนาตนเอง

บุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองในระหว่างการปฏิบัติงาน (On the Learning) โดยมุ่งการเรียนรู้จากการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานพิเศษที่มีความยากและมีความสำคัญให้รับผิดชอบดำเนินการ การเรียนรู้ด้วยตนเองจาก การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การอ่านตำรา คู่มือการทำงาน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ การพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นรายบุคคล ดำเนินการพัฒนาตนเองตาม IDP และประเมินผลการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความหมายของรูปแบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง ความหมายของรูปแบบ เช่น Good (1973 : 370) Kaplan (1964 : 264) Tossi and Carroll (1982 : 163) Keeves (1988 : 559) Stoner and Wankel (1986 : 12) Willer (1967 : 15) สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี (2520 : 13)

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 206) พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547 : 111) วิสุทธิ์ วิจิตรภัชราภรณ์ (2548 : 9) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548 : 14) ศักดา สถาพรวงษา (2549 : 16) รวมทั้ง พจนานุกรมการศึกษา (1973 : 370) และพจนานุกรม Contemporary English (1987 : 668) สามารถจัดกลุ่มความหมายของรูปแบบได้ใน 4 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเสมือนจริง แต่มีขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป 2) สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดปัจจัย หรือองค์ประกอบเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณภาพก็ได้ 3) แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ 4) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจโดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นกับลักษณะของปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ซึ่งรูปแบบอาจเป็นแบบง่ายหรือซับซ้อนก็ได้

จากการสังเคราะห์ความหมายของรูปแบบตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปความหมายของรูปแบบเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจใน โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์ นั้น ๆ

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนี้

Keeves (1988 : 561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ไว้ 5 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมา อุปมัยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างรูปแบบโดยใช้หลักเทียบเคียง โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมียุทธศาสตร์ของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่าง ๆ มักนิยมใช้ในศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ เช่น สาขาคณิตศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ จิตวิทยาและบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างองค์การการบริหารงาน

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากการวิเคราะห์วิถีวิกฤตหรือ วิเคราะห์เส้นทาง โดยหลักการสร้างรูปแบบเชิงสาเหตุเป็นการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพเศรษฐกิจและสังคมของบิดามารดา สภาพการศึกษาที่บ้าน กับระดับสติปัญญาของเด็ก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ หรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว หรือ ไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุมีทิศทางย้อนกลับ (Non – recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่น ๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ความสัมพันธ์ที่ไปแล้วย้อนกลับ ข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ ได้อย่างกว้างขวาง

Smith and others (1980) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง รูปปั้นคนเหมือน แบบจำลองสิ่งก่อสร้างและรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการทดลอง ก่อนการทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบของข้อความเป็นการให้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานและรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Steiner (1988) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model – of) เป็นรูปแบบจำลองของสิ่งของจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบิน ซึ่งจำลองมาจากเครื่องบินจริง โดยองค์ประกอบมิได้แสดงความสัมพันธ์กันไว้อย่างชัดเจน

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model – for) เป็นการออกแบบ หรือสร้างรูปแบบจำลองเพื่อเป็นต้นแบบในการผลิต หรือพัฒนาให้เป็นไปตามนั้น บางครั้งเรียกว่า หุ่นต้นแบบ

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ข้อความ อธิบายให้เกิดความเข้าใจ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model – of) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น การคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model – for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรร เพื่อนำไปอธิบายปรากฏการณ์ เช่น การอธิบายการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

Joyce และ Well (1985 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ , 2537 : 15) ได้จัดประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลักและได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informal – processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบ และปฏิบัติต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญ กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ให้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

จากการจัดประเภทรูปแบบดังกล่าว สรุปได้ว่าการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นรูปแบบเชิงแนวคิดที่เป็นโครงสร้างของแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เป็นรูปแบบเชิงสัมพันธ์ ที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกันได้ และเป็นรูปแบบเชิงเปรียบเทียบที่ใช้การอุปมา อุปมัย เทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างรูปแบบโดยใช้หลัก

เทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะของลักษณะของข้อมูล หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมีองค์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ ได้อย่างกว้างขวาง

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น Bardo and Hartman (1982: 70-71) Brown and Moberg (1980: 16-17) Bush (1986: 19) Getzels and Guba (1957) วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) และศักดิ์ สถาพรวงษา (2549) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย และส่วนสำคัญคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำเป็นการนำเสนอบริบทแนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 ตัวระบบหรือรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จของการนำระบบ หรือรูปแบบไปใช้

จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพิจารณากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบของรูปแบบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และ ข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

4. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์หาความสอดคล้องของแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีตามแนวคิดของ ทาคาโอะ มียากาวะ (1986: 15) Keeves (1988: 560) พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 3) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 15) และศักดิ์ สถาพรวงษา (2549: 23-24) ผลของการวิเคราะห์ที่ความสอดคล้องของแนวคิด ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ที่	คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	แนวคิดของนักวิชาการ				
		ทาคาโอะ มียากาวะ	Keeves	พุดสุข หิงคานนท์	รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์	ศักดิ์ สถาพรวงษา
1.	แสดงถึงความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างระหว่างตัวแปร	✓	✓	✓	✓	✓
2.	เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่ จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบ ได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓	✓	✓
3.	สามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ ศึกษาอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓
4.	นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่หรือการขยาย องค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓
5.	มีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับ ทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษาหรือ ปรากฏการณ์ที่ศึกษา	✓	-	✓	✓	✓

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้อง แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ดังที่กล่าว
สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของ
ตัวแปร 2) สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล
เชิงประจักษ์ 3) สามารถอธิบายถึงโครงสร้าง กลไก ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล 4) สามารถนำไปสู่การ
สร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้และ 5) มีความสอดคล้องระหว่าง
รูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษา หรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งจากข้อสรุปดังกล่าวผู้วิจัยจะได้นำไปใช้
เป็นหลักการในการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารต่อไป

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอน ที่	ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	แนวคิดของนักวิชาการ								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
3.	การตรวจสอบ หรือทดสอบ รูปแบบ 1. การพิจารณาความเหมาะสม ความตรง และความเป็นไปได้ โดยการประมวลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ 3. การเปรียบเทียบองค์ ประกอบกับภารกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.	การปรับปรุงและพัฒนาให้ สมบูรณ์ 1. ทบทวนข้อมูลที่ได้รับจาก การตรวจสอบหรือทดสอบ รูปแบบ 2. ปรับปรุงรูปแบบให้มีความ เหมาะสมและมีความสมบูรณ์ มากขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1. Willer (1967)

2. อุทัย บุญประเสริฐ (2516)

3. สมบูรณ์ ศิริสร-หิรัญ (2547)

4. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547)

5. รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548)

6. ศักดา สถาพรวงษา (2549)

7. สมาน อัสวภูมิ (2537)

8. สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539)

ผลของการวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบจากตารางที่ 4 ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นขั้นตอนการวิจัยการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารในครั้งนี้ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยการศึกษาวเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะทางการบริหาร และ 3) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารเพื่อศึกษาสมรรถนะทางการบริหารที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดมีขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การยกร่างรูปแบบ และ 2) การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การตรวจสอบรูปแบบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ 2) การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และ 2) ปรับปรุงรูปแบบให้เป็นผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

6. การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จากแนวคิดของ Maduas, Scriven and Stufflebeam (1983: 399-402) Eisner (1976: 192-193) Keeves (1988: 589-590) พูลสุข หิงคานนท์ (2540: 53-55) และรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 17-18) สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งลักษณะของการตรวจสอบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบ โดยการพิสูจน์ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์และ 2) การตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบที่มีลักษณะการตรวจสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และมีความเหมาะสม

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

พรทิพย์ คีสม โสภ (2537) ได้ศึกษาวิจัยแนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยโดยเสนอผลของการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็น โอกาสที่รัฐได้รื้อปรับระบบการศึกษาไทยจากการที่เป็นสถาบันผลิตคนที่มีความรู้ชั้นสูงเพื่อเข้ารับราชการ เป็นการผลิตบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ เพื่อสามารถทำงานพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาการของโลกที่ก้าวไปอย่างรวดเร็ว เป็นการลดจำนวนข้าราชการซึ่งเป็นไปตามนโยบายการกำหนดขนาดกำลังคนของภาครัฐ ทำให้รัฐสามารถลดงบประมาณแผ่นดินหมวดเงินเดือนได้ ในระยะยาว มหาวิทยาลัยจะได้ผู้บริหารมืออาชีพ โดยเฉพาะที่มีคุณภาพ เพราะการเป็นมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่เป็นการคัดสรรบุคลากรในมหาวิทยาลัยไปในตัว เพราะทุกคนต้องผ่านการประเมินเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเร่งรัดการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะการศึกษาในยุคข่าวสารเทคโนโลยีที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อชื่อเสียงและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ประชาชนจะเปลี่ยนค่านิยมในการเรียนระดับอุดมศึกษาจากการเรียนเพื่อเข้าสู่ระบบราชการเป็นการเรียนเพื่อการประกอบอาชีพและประชาชนมีทางเลือกมากขึ้น เพราะหลักสูตรอุดมศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสภาพสังคม มหาวิทยาลัยจะเป็นศูนย์กลางทางวิชาการที่ประชาชนจะได้รับประโยชน์ในการทำความรู้ไปพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตมากขึ้น

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีลักษณะและหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น ความเป็นมหาวิทยาลัยที่ครอบคลุมทุกสาขาวิชา สถาบันหรือมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง อายุการดำเนินงานของสถาบันมูลเหตุแห่งการก่อตั้ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมที่กำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้แก่บริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

โดยสรุปหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

2. งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงาน หรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อัสวภูมิ (2537: 8-9) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูล

พื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอ รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การและระบบงานและการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540: 14-15) ได้ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบ เรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหาร ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาทฤษฎีกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัด 3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ 4) ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์สร้างแบบจำลอง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ ที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบ 4) สอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และ 5) ปรับปรุงรูปแบบ

พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้ทำการวิจัยพัฒนารูปแบบ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจํอํการของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจํอํการของวิทยาลัยพยาบาล

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบ ขั้นที่ 4 การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ และขั้นที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบ การจัดการศึกษา แบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี มีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขั้นที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ โดยขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและกำหนดกรอบแนวคิด 2. การพัฒนารูปแบบ 3. การตรวจสอบรูปแบบ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบและ 4. การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ

3. งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

दनัย เทียนพุด (2542: 42-43) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทิศทาง และบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ปี 2550 ผลการวิจัยได้บ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1. การมุ่งลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่น ๆ นำมาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด การบัญชี หรือการเชื่อมโยง งานทรัพยากรบุคคลกับเรื่องกำไร ขาดทุน เปลี่ยนกรอบ

แนวคิดใหม่จากมุมมองในการสนับสนุนธุรกิจ ไปเป็นหุ้นส่วนในธุรกิจ และมีความสามารถในการร่วมกิจกรรมทางสังคม เช่น สมาคม ชมรม

2. การสื่อสาร หมายถึง ความมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ และมีความกล้าแสดงออก และนำเสนอได้ดี

3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้เป็นอย่างดี ต้องรู้จักเตรียมตัวอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดกับความคิดเก่า ๆ มีความเข้าใจในการทำงานเป็นกลุ่มกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม เชื่อมมั่นในคุณค่าของทรัพยากรบุคคล และมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาฝึกอบรม

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีบุคลิกภาพที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดัน และเก็บความลับได้ดี ให้ความสำคัญในเรื่อง วิสัยทัศน์ และภารกิจ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่าง ๆ ผสมผสานกัน และต้องรู้จักเลือกคุณลักษณะเด่น ๆ นำมาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม และมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มเท่าทำงานมากขึ้น

5. ทักษะด้านวิชาชีพ หมายถึง ความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายของงานทรัพยากรบุคคล และวัดผลสำเร็จ ได้ชัดเจน มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบทวิภาคี มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร และบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบการมีส่วนร่วม พนักงานสัมพันธ์ และการพบปะพนักงาน

6. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรู้ มีความเข้าใจภาษาต่างประเทศ และวัฒนธรรมต่างประเทศ และสามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

7. นวัตกรรม หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ที่ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึ้นตัว ที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีความคิดเป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ

ชัยพร วิชชาวุธ และคณะ (2546: 79-80) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนา และประเมินผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ สรุปความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับสูง และระดับกลางของรัฐ โดยมุ่งเน้นคุณลักษณะ สมรรถนะ 5 ประการ คือ

1. การบริการและรับใช้ประชาชน หมายถึง การมีทัศนคติที่จะรับใช้ประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มิใช่ทำตัวเป็นนายของประชาชน

2. ชื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ หมายถึง ไม่ทุจริต หรือประพฤติมิชอบและกล้าที่จะดำเนินการจริงจังกับผู้ทุจริต กล้าเตือนสติผู้ที่ทำผิด มีความรับผิดชอบ มีใจทำงานแบบเอาตัวรอด หรือรับใช้เนกการเมืองอย่างผิด ๆ

3. บริหาร โดยการใช้อำนาจน้อยลง หมายถึง มีการกระจายอำนาจและให้เน้นที่การชี้แนะ ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวก ประสานงาน และกำกับการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และใช้การสั่งการน้อยลง

4. สามารถบริหารนโยบายให้สัมฤทธิ์ผล หมายถึง สามารถนำนโยบายของรัฐและของท้องถิ่น ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรอบรู้ในงานของตน สามารถตัดสินใจ และบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามปัญหา และรายงานผลอย่างถูกต้อง และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

5. มีความเป็นผู้นำ หมายถึง สามารถนำการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2547: 4-23) ได้จัดทำรายงานผลการศึกษาแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ ภายใต้โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำนักงาน ป.ป.ช. พ.ศ. 2547-2550 ได้นำเสนอตัวอย่างการจัดกลุ่มขีดสมรรถนะที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรบนฐานขีดสมรรถนะ และตัวอย่างการนำไปใช้งาน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผลสัมฤทธิ์ (Achievement Cluster) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ

1) ความคิดริเริ่ม 2) ตระหนักในคุณภาพ และความเป็นระเบียบและ 3) การมุ่งความสำเร็จในงาน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มความสามารถในการ โน้มน้ำว (Influence Cluster) ประกอบด้วย

5 สมรรถนะ คือ 1) การโน้มน้ำวชักจูง 2) การสร้างเครือข่ายการทำงาน 3) ทักษะการเจรจาต่อรอง 4) การคำนึงถึงการใช้อิทธิพลและผลกระทบและ 5) การสื่อสาร

กลุ่มที่ 3 กลุ่มความสามารถในการจัดการ (Managerial Cluster) ประกอบด้วย

12สมรรถนะ คือ 1) การจัดการการทำงาน 2) วิสัยทัศน์ผู้นำ 3) การทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือ 4) การนำทีมงาน 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การร่วมแรงร่วมใจ 7) การจัดระบบสารสนเทศ 8) การติดตามงาน 9) การสร้างวิสัยทัศน์ 10) การกำหนดทิศทาง 11) การพัฒนาบุคลากรและ 12) การกระจายงาน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มความสามารถในการบริหาร (Management Cluster) ประกอบด้วย 14

สมรรถนะ คือ 1) ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ 2) ความอดทนต่อความกดดัน 3) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ 4) ความตั้งใจมั่น 5) การรับรู้ความเป็นจริง 6) การจัดการความเสี่ยง 7) ความรวดเร็วใน

การฟื้นคืน 8) การเรียนรู้ที่ปฏิบัติได้ 9) ความผูกพันกับองค์กร 10) มีพลัง 11) กล้าตัดสินใจ 12) ความพร้อมต่อการแข่งขัน 13) เป็นผู้นำในการดำเนินการและ 14) มุมมองทางธุรกิจ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มบริการ (Service Cluster) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) การให้ความสำคัญต่อลูกค้า

กลุ่มที่ 6 กลุ่มความสามารถทางการคิด (Thinking Cluster) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ 1) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจคุณภาพ 2) ความใส่ใจต่อองค์กร 3) การคิดนวัตกรรม 4) การแสวงหาสารสนเทศ 5) การมองภาพรวมองค์กร 6) มุมมองในระดับสากลและ 7) การคิดเชิงวิเคราะห์

Sneed (1996: 5-6) ได้สรุปสมรรถนะทางการบริหารที่ปรากฏในรายงานของ Commission on Achieving Necessary Skills : SCANNNS ที่รายงานใน America 2000 จำแนกสมรรถนะทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร (Handle Resource) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการเงิน 3) การบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกและ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ความสามารถในการบริหารจัดการสารสนเทศ (Handle Information) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ 1) การใช้และประเมินสารสนเทศ 2) จัดระบบและบำรุงรักษาสารสนเทศ 3) การแปลความและการสื่อสารสารสนเทศและ 4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผลสารสนเทศ

3. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2) การสอนงาน 3) การให้บริการผู้รับบริการหรือลูกค้า 4) การแสดงภาวะผู้นำ 5) การเจรจาต่อรองเพื่อการตัดสินใจและ 6) การปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้

4. การบริหารจัดการระบบ (Handle System) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบ และการพัฒนาระบบ

5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี (Handle Technology) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานและ 3) การบำรุงรักษาและแก้ไขเทคโนโลยี

พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง (2538) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2540-2550) ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

1. ปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม

1.1 เป็นภารกิจอันจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางที่ชัดเจน

1.2 เป็นการพัฒนากำลังคนของรัฐเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ

1.3 เป็นการพัฒนากุศลกรประจำการ ควรเน้นด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรมและค่านิยมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.4 เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัย เทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.5 เป็นการพัฒนากุศลกร เพื่อให้ได้บุคคลที่สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้

1.6 เป็นการศึกษาดลอดชีวิตที่มีรูปแบบให้เลือกที่หลากหลายด้วยตนเอง

2. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรและสร้างเสริมประสบการณ์ให้มีทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทั้งในเชิงคุณภาพประสิทธิผล และประสิทธิภาพของงาน

2.3 เพื่อพัฒนาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. การจัดองค์การในการฝึกอบรม

3.1 ควรมีการกระจายอำนาจการพัฒนากุศลกรไปสู่ระดับจังหวัด

3.2 ควรมีการจัดองค์การสำหรับการฝึกอบรม โดยเฉพาะในแต่ละองค์การ

3.3 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ โครงการพัฒนากุศลกรเพื่อประสานแผนการอบรมกับองค์การต่าง ๆ ระดับกรมและจังหวัด

3.4 ควรมีสวนย์ฝึกอบรมเพื่อพัฒนากุศลกรระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่สามารถไปใช้บริการเพื่อพัฒนาตนเองในช่วงเวลาว่างได้ตลอดเวลา

3.5 ควรมีการแบ่งงานของหน่วยงานฝึกอบรมเป็นฝ่ายต่าง ๆ

3.6 ควรมีอัตรากำลังที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร บริการและประสานงาน

4. นโยบายของการฝึกอบรม

4.1 ควรมีลักษณะครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างทั่วถึง เหมาะสมกับสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

4.2 ควรปรับและฝึกอบรมให้อยู่ในระบบการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.3 ควรนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการฝึกอบรม

4.4 ควรเน้นให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และยกฐานะให้สามารถดำเนินชีวิตให้มีความสุขอย่างเท่าเทียมกันในสังคม

5. รูปแบบการฝึกอบรม

5.1 มีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย

5.2 มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

5.3 มีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม

5.4 มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

5.5 มีการฝึกอบรมทางไกล

5.6 มีการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

5.7 มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน

6. หลักสูตรการฝึกอบรม

6.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม มีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเป็นสำคัญ

6.2 เป็นหลักสูตรที่เน้นทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ

6.3 หลักสูตรมีความหลากหลายทั้งระยะสั้น ระยะยาว สามารถศึกษาด้วยตนเองที่บ้านและที่ทำงาน

6.4 มีหลักสูตรแกนและหลักสูตรพิเศษเสริมตามลักษณะงาน

6.5 มีหน่วยงานกลางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยตรง

6.6 ควรเน้นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. สื่อและนวัตกรรมในการฝึกอบรม

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่เหมาะสมกับหลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรม เน้นสื่อและนวัตกรรมหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เช่น

7.1 ชุดศึกษาด้วยตนเอง

7.2 วิดีโอภาพยนตร์

7.3 มีสื่อทางไกลที่สามารถฝึกรวมในห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้

8. การประเมินผลการฝึกรวม

การประเมินผลการฝึกรวมจะมีการประเมินผลทั้งระบบ คือ

- 8.1 มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดความจำเป็นในการฝึกรวม
- 8.2 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการฝึกรวม
- 8.3 มีการประเมินหลักสูตรการฝึกรวม
- 8.4 มีการประเมินการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกรวม
- 8.5 มีการประเมินการดำเนินการฝึกรวม
- 8.6 มีการประเมินผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของการฝึกรวม

9. วิธีการประเมินผล

9.1 มีการประเมินผลการนำผลไปใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าประเมินจากความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

9.2 มีการติดตามผลการฝึกรวมเป็นระยะ ๆ โดยการสอบถามผู้บังคับบัญชาถึงผลการฝึกรวมได้นำมาใช้มากน้อยเพียงใด

9.3 มีการใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมในการประเมินมากกว่าใช้แบบสอบถาม

9.4 การประเมินผลควรมีการประมวลผลรวมการตัดสินใจและนำผลไปประกอบในการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

10. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ทำให้ระบบการพัฒนาคณาจารย์ยิ่งขึ้น คือ

10.1 การพัฒนาควรใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีประกอบกัน เช่น การประชุมนิเทศที่ดี การสอนงาน การเปลี่ยนสายงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

10.2 การพัฒนาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น บรรยากาศในการทำงานขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการบริหารองค์การ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและ 5) ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การประชุมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบ โปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการและ กิจกรรมพัฒนาจิต

คุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนา ภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัย เชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

สนธิรัก เทพเรณู (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยนวัตกรรม EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพที่เป็นคุณลักษณะดีเด่น ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ร่องลงมา คือ ด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะ มาตรฐานส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม การวิเคราะห์คุณลักษณะ มาตรฐาน การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การเตรียม ความพร้อมและจำแนกกลุ่ม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรมลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติและ การประเมินและติดตามผล สำหรับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพบว่า ควรเน้นการใช้กระบวนการ ในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำคัญเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบ ของการฝึกอบรม

Bassi and Chenny (1997) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาอเมริกัน ได้ศึกษา เปรียบเทียบ วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำระดับโลกจำนวน 58 บริษัท ด้วยกระบวนการ Benchmarking ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาในห้องโดยมีวิทยากรนำ เป็นวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุด ถึงแม้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการศึกษาหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจทำให้คนเข้าใจ ว่าวิธีการแบบเก่าที่มีวิทยากรเป็นหลักจะเสื่อมความนิยมลง แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า แม้จะเกิด ความเปลี่ยนแปลงในวิธีการพัฒนาบ้าง แต่ก็ยังเป็นแบบลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่เปลี่ยนแปลง

อย่างสิ้นเชิงในเวลารวดเร็ว อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาในห้องหรือในชั้นเรียนยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและสาระความรู้จากนักวิชาการ นักการศึกษาและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิเคราะห์งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง สมรรถนะทางการบริหาร รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- 1.1 หลักการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ
- 1.2 หลักการการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
- 1.3 หลักการอธิบายโครงสร้าง กลไก และความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
- 1.4 หลักการสร้างความคิดใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ หรือการขยายองค์ความรู้
- 1.5 หลักการความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับทฤษฎีของเรื่องที่ศึกษาหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

2.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

(1) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(2) เพื่อนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปใช้

(3) เพื่อนำเสนอเงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 การเตรียมการพัฒนา นำเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การเตรียมกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมแนวทาง มาตรการงบประมาณ บุคลากรและสถานที่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ด้านที่ 2 การเตรียมแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร เป็นการเตรียมแนวทาง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านที่ 3 การเตรียมความพร้อมผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ด้านที่ 4 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง เป็นการสร้างเจตคติทางบวกและสร้างความพร้อมในความรู้พื้นฐานก่อนเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

องค์ประกอบที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางตามแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่พัฒนาขึ้นซึ่งจะเป็นแนวทางการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร นำเสนอแนวทางการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ นำเสนอแนวทางการประเมินผลกระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและทั้งหมดเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

กรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 11

แผนภูมิที่ 11 กรอบแนวคิดการวิจัย

