

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สังกัดฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาดังนี้

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

2.1.2 ความหมายสมรรถนะ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.5 แนวคิดวิธีการศึกษาสมรรถนะ

2.1.6 การกำหนดสมรรถนะ

2.1.7 ประโยชน์ของสมรรถนะ

2.1.8 ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

2.5 ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2.6 สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.7 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ของนักวิชาการคอมพิวเตอร์

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดย บริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แต่ละประเทศรับรู้ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบ

ทั้งหมด โดยก่อนหน้านี้ The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ (ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2549 : 11 - 12 อ้างในรัชฎา ณาน, 2550) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ” และคะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำการสอบได้ดีกลับ ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ (2549 : 11 - 12 อ้างในรัชฎา ณาน, 2550) ยังกล่าวต่ออีกว่า จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของ David C. McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IO ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้น โดยในปีค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel, C.K Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future โดยมีแนวคิดสำคัญ เรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก

อะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด
จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กร
ที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำประเทศ
เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์ชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และ
เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวความคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่นกรณี
ของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งใน
ระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based
Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive
Service : SES) ในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต
(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547:36)

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะ (Competency) มักได้รับคำนิยามหรือมีการให้คำจำกัด
ความที่แตกต่างกันออกไป ตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาสมรรถนะแต่ละคน หรือแต่ละ
สถาบัน ด้วยเหตุนี้ คำจำกัดความของสมรรถนะยังเป็นสิ่งที่หาข้อสรุปยังไม่ได้ องค์กรชั้นนำหลาย
แห่งที่ต้องการนำสมรรถนะว่ามีความหมายว่าอะไร ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะต่างก็ให้
คำแปลและคำจำกัดความไว้ต่างกัน และในภาษาไทยก็มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไป เช่น
สมรรถนะ จิตความสามารถ ศักยภาพ ความสามารถ สมรรถนะความสามารถ เป็นต้น จึงยังหา
ข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้ (พิสมัย พวงคำ, 2551 : 12)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency)
หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการ
เดินทางไกล

Lyle M.Spencer (1990 อ้างในคนัย เทียนพุด, 2546 : 12) ที่ระบุว่าสมรรถนะเป็น
คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือที่เชื่อได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

Boyatzis กล่าวว่าสมรรถนะคือ คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่
โดดเด่น (เอช อาร์ ดี กรุ๊ป, 2550)

Mirabile กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็น
สำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ (เอช อาร์ ดี กรุ๊ป, 2550)

Whiddett & Hollyforde ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร (เอช อาร์ ดี กรู๊ป, 2550)

Scott Parry ได้ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบมาตรฐานและปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา (เอช อาร์ ดี กรู๊ป, 2550)

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งหมายถึงว่า “ความสามารถในการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือ ทักษะที่เกี่ยวข้อง

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะที่ทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

ทองดี ชัยพานิช (2547 : 45) ใช้คำว่า สามัตถิยะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550 : 34) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำ

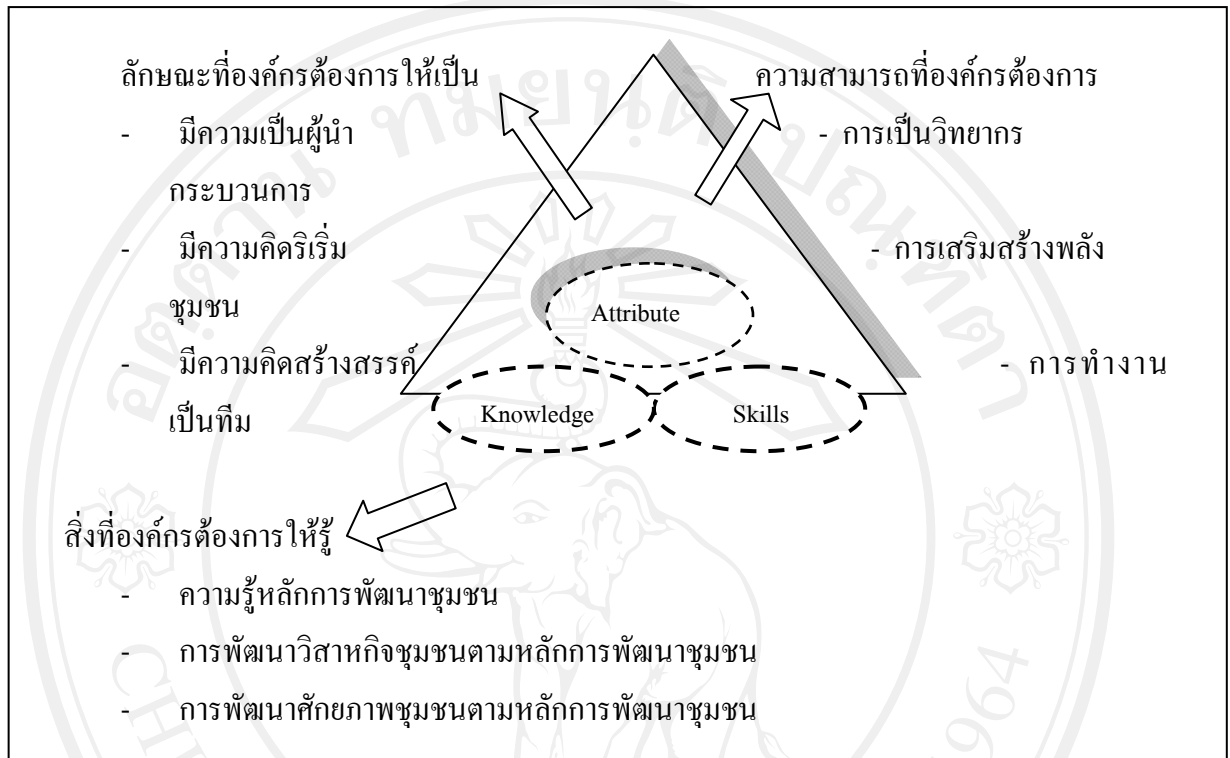
2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ส่วนที่ 1 ความรู้ที่องค์กรกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องรู้ (Knowledge) เพื่อที่จะให้การทำงานในตำแหน่งมีผลงานในระดับสูง บุคลากรต้องรู้อะไรบ้าง ถ้าไม่รู้เรื่องพวกนี้ก็ไม่สามารถที่จะทำงานในตำแหน่งงานนั้นให้ผลงานออกมาในระดับสูงได้ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ต้องรู้เรื่องหลักการพัฒนาชุมชน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน พัฒนาศักยภาพชุมชนตามหลักการพัฒนาชุมชน เป็นต้น หากไม่รู้เรื่องเหล่านี้ก็จะไม่สามารถทำงานตรงนี้ได้ดี

ส่วนที่ 2 ความสามารถหรือทักษะที่องค์กรต้องการให้บุคลากรมีหรือทำได้ (Skills)
บุคลากรแต่ละคนต้องมีความสามารถและทักษะในการเรื่องอะไรบ้างถึงจะทำผลงานให้สูงขึ้น เช่น
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ลักษณะอย่างนี้เป็นทักษะที่ต้องกำหนด
เอาไว้

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะที่องค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่เป็นหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) จะเห็นได้ว่าหลายตำแหน่งที่คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) จะสำคัญกว่าทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เพราะถ้าคนที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ถึงจะเก่งอย่างไรก็ทำงานไม่สำเร็จเพราะว่างานไม่เหมาะกับแนวคิดและวิธีการทำงานของเขา เพราะฉะนั้นตรงนี้จึงมองว่าค่อนข้างที่จะสำคัญ และจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในแต่ละตำแหน่งนั้นต้องมี

คุณลักษณะอะไรบ้างที่จำเป็นกับตำแหน่งนั้น นอกเหนือจากความรู้และทักษะที่ค่อนข้างจะเห็นได้ชัด



ภาพ 1 ส่วนประกอบสมรรถนะ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2550 : 8

องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (Components of a Competency Model) องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ (Components of a Competency Model) (ดนัย เทียนพุฒ, 2546)

องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

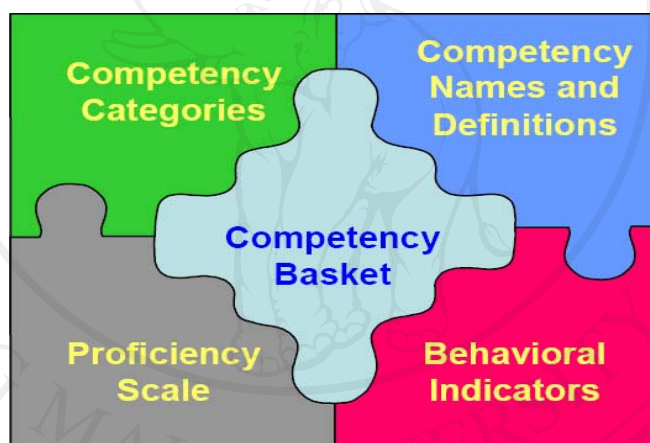
1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระนอง, 2550)



ภาพ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550:9)

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. Competency Model เป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

2. Competency Categories ประกอบไปด้วยสมรรถนะ (Competency) กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละสายงาน

3. Competency Name and Definition สมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องที่อยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้นจะต้องมีชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

4. Proficiency Scale คือ ระดับ (Level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) แต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการแต่ละเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

4.1 Knowledge	รู้เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น
4.2 Comprehension	เข้าใจซึ่ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญ
4.3 Application	ประยุกต์ใช้ได้
4.4 Analysis & Synthesis	วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ
4.5 Evaluation	ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือกจัดทำนโยบายเชิงป้องกัน

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) อาจจะเขียนไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่นี้อาและรายละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะ (Competency) ในเรื่องนั้น ๆ

Behavioral Indicators คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Level) จะเป็นสิ่งที่จะอธิบายได้ว่า บุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถ หรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

จากองค์ประกอบสมรรถนะข้างต้น สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบแบบใด หรือตามแนวคิดของใคร ล้วนแล้วแต่ต้องมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นหลัก จึงทำให้องค์กรนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จและเข้าใจว่าองค์กรของตนเองนั้นสามารถดำเนินการได้ดังวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจต่าง ๆ ได้หรือไม่อย่างไร

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงาน ทุกคน ต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเชื่อมโยง

2. สมรรถนะงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency, Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ ถึงมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10 - 11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

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

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

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

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2552) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล จำแนกสมรรถนะได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม

นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

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

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

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

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคณะ (2547 : 5 - 6) ได้เสนอประเภทของสมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นการกำหนดประเภทของสมรรถนะของบุคคลในองค์กรที่มีผู้กำหนดไว้ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์

2. สมรรถนะวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะของแต่ละวิชาที่จะกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นความสามารถ หรือทักษะในการปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะของแต่ละกิจกรรม

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

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

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

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

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Functional Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) คือ ความสามารถในการงานสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

จากคำอธิบายที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้นมีความแตกต่างตามภารกิจขององค์กร และแต่ละตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างย่อมทำให้คุณลักษณะมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะร่วมของตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในตำแหน่งกลุ่มงานเดียวกันต้องมีเหมือนกัน และสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ

2.1.5 แนวคิดวิธีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เกิดจากการวิจัยของนักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดชื่อ David McClelland ถูกนำไปใช้เป็นครั้งแรกในงานด้านต่างประเทศของ States Department ของสหรัฐอเมริกา ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 McClelland ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษาคะแนนที่สอบที่ได้รับจาก

สถาบันการศึกษา รวมทั้งผลคะแนนการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล

สมรรถนะของงานแต่ละงาน และแต่ละวิชาชีพ จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็ก ๆ สิ่งที่เหมาะสมกันคือมีโน้ตสนั่น การกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่น ๆ เอง

อรัญญา สมแก้ว (2547) (อ้างใน พิสมัย พวงคำ, 2551) กล่าวว่าการศึกษาเพื่อจัดทำตัวแบบสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญ อาจมีใช้เรื่องยากเกินไปที่องค์กรจะศึกษาตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวด้วยตนเอง แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ก็คือ

1. ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร (Organization Roles) ควบคู่ไประหว่างการศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกันแต่ต่างธุรกิจองค์กรต่างภารกิจ ย่อมมีสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

2. ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กร และกลยุทธ์ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ (Proficiency Levels) ที่ระดับ และเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว

3. บางองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน (KPI) ควรคำนึงถึงสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยการอธิบายให้ได้ว่าตัวชี้วัดนี้ของตำแหน่งงานนี้ ต้องการความรู้สมรรถนะอะไรบ้าง

4. ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม (Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลาย ๆ คนก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

องค์กรที่ศึกษาสมรรถนะ (Competency) ต่างมุ่งหวังเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะบางองค์กร ที่มีดัชนีวัดความสำเร็จของงาน (KPI) ก็จะต้องกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์ของสมรรถนะ คือใช้เป็นเครื่องมือในการ

บริหารงานทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ คือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource management) มีการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในด้านต่าง ๆ เรียกว่าการบริหารจัดการสมรรถนะ โดยเรียกต่างกันไปตามงานแต่ละประเภทซึ่งอรรถาธิบาย สมแก้ว (2547, อ้างในพิสมัย พวงคำ, 2551) กล่าวว่าในปัจจุบันหลายองค์กรได้สนใจแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพยายามศึกษา ค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อนำมาใช้ด้วยเห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล บางองค์กรพยายามจัดทำขึ้นด้วยตนเองหลังจากที่ได้ส่งบุคลากรไปอบรมเรียนรู้มา ในขณะที่บางองค์กรได้ว่าจ้างที่ปรึกษาจัดทำสมรรถนะให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาคืออาจเกิดขึ้นหลังจากการศึกษาได้เสร็จสิ้นลง ก็คือการนำสมรรถนะมาใช้งาน ผู้ปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความรู้ทักษะและทัศนคติไปพร้อม ๆ กันของแต่ละงานและแต่ละวิชาชีพ ครอบคลุมการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและขึ้นกับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่ง ๆ หรืองานหนึ่ง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธี โดยไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ฉะนั้นสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกันหรือแม้แต่ในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสภาพการณ์ก็อาจมีความแตกต่างด้วย ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงพิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้น ๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมในพื้นที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตพื้นที่นั้น ๆ

2.1.6 การกำหนดสมรรถนะ (Identification of Competencies)

ในการที่จะกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหนึ่ง รวมถึงระบอบองค์ประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และมักจะประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะในระดับที่ใช้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง มีทัศนคติและมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี (พิสมัย พวงคำ, 2551) ดังนี้

1. DACUM (Develop a curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถซึ่งมักจะมีจำนวน 8 - 12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น ๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียง

กันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้ว ก็จะทำรายละเอียดเพื่อระดับทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในการแต่ละความสามารถนั้น ๆ ต่อไป

2. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลัก หรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้นแล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน ในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของความสามารถนั้น ๆ และเมื่อความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วจึงนำไปวิเคราะห์หาความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มของพนักงาน (หรือรายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกับอันจะนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. Delphi Technique กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ โดยทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

นอกเหนือจากเทคนิคที่กล่าวไปแล้วนี้ ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรม เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบทดสอบและอื่น ๆ เป็นการที่คณะผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร จะทำหน้าที่ประเมินข้อสมรรถนะ ที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ววิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

2. การสังเกตโดยตรง เป็นวิธีการสังเกตการณ์ทำงานของพนักงานโดยตรง จากพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การประเมินด้วยตนเองหรือผู้อื่น เป็นการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อื่น ถึงขีดความสามารถที่ต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง ว่าควรมีที่ระดับใดเพื่อที่จะได้นำมาสรุปเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

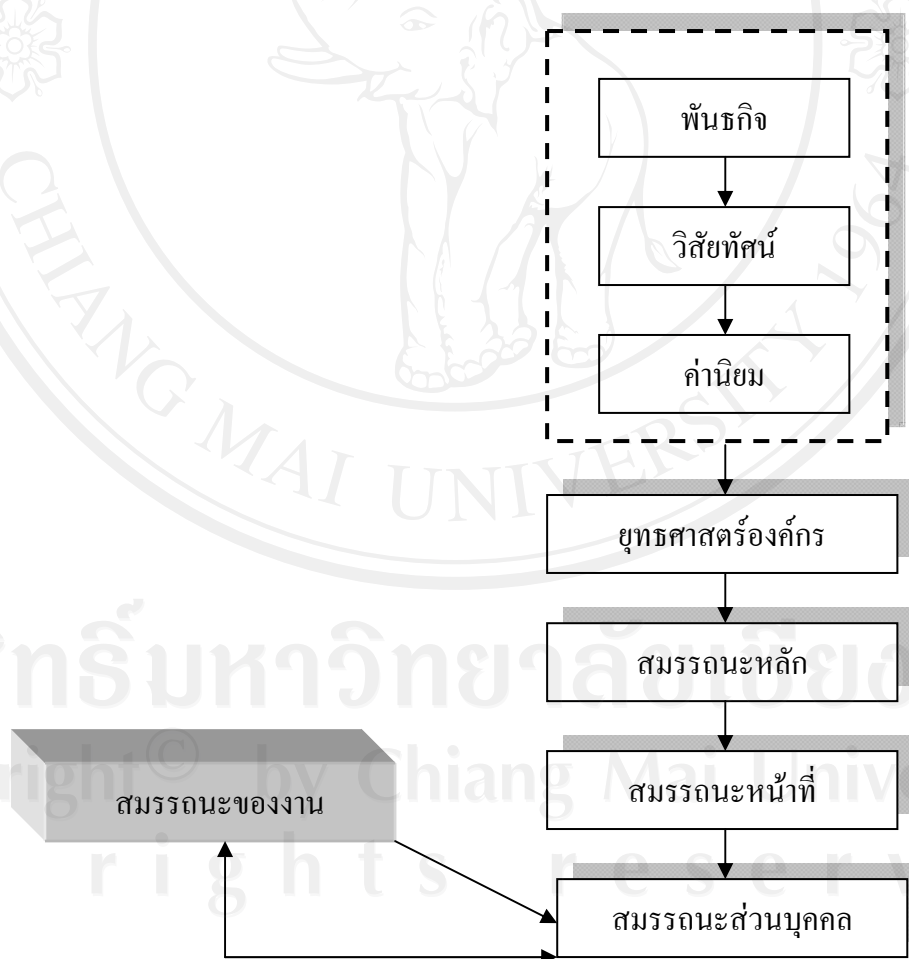
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากปัจจัยสมรรถนะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะพิจารณาว่าสมรรถนะที่นำมาเป็นปัจจัยในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มหรือลดสมรรถนะใด ๆ บ้าง

5. การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง ๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้ (รัชฎา ฅ นาน, 2551:16)

การกำหนดสมรรถนะโดยเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach)

เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ 3

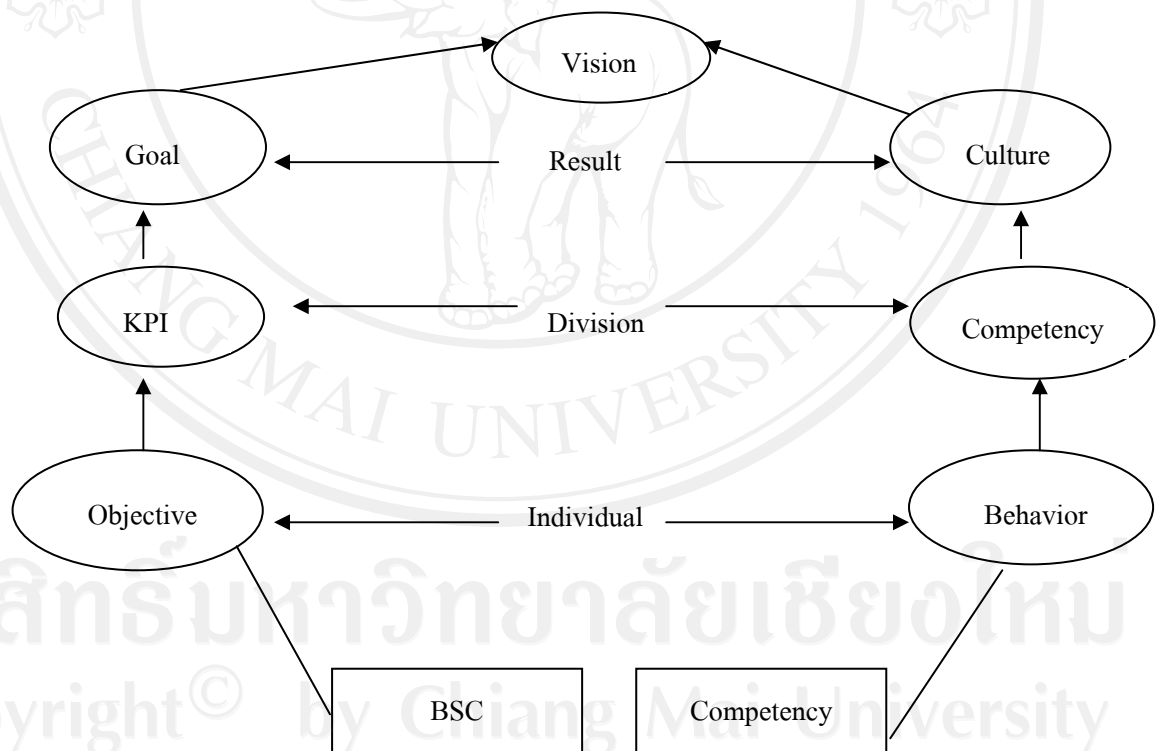


ภาพ 3 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : ดัดแปลงมาจากรัชฎา ฅ นาน, 2551 : 16

จากภาพที่ 3 จะเห็นถึงความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มมาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักมาพิจารณาสมรรถนะหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักการของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพ 4



ภาพ 4 Performance Management

ข้อดีของวิธีนี้คือทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสีย คือ องค์กรต่าง ๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธีแล้วแต่บริบทขององค์กร ซึ่งได้แก่ การสังเกต การประชุมกลุ่ม (Focus Group), กลุ่มอ้างอิง (Reference Groups), การสัมภาษณ์, การสำรวจและทบทวนวรรณกรรมในวิชาชีพอื่นและในวิชาชีพนั้น, เทคนิค DACUM, Functional Analysis, Critical Incident Technique ดังนั้น จึงควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเช่นการกำหนดแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

2.1.7 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรในส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency – Based Human Resource Management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณนาหน้าที่งานและกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์, 2547) จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน (พิสมัย พวงคำ, 2551) เช่น

1. Competency – Based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม วางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม

2. Competency – Based Career Path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency - Based Executive Succession Plan หมายถึงการนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in Performance Management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งนั้น อารณีย์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามว่า ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

Hay Group (2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานมีประโยชน์การประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นมองเห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การจัดทำสมรรถนะนั้นมีประโยชน์มากในด้านการประเมินการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรเพื่อสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยนำข้อมูลจากการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนพัฒนาบุคลากรฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ระบบสมรรถนะ (Competency) มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และในขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้น องค์กรจะต้องตระหนักว่ากำลังวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เสมือนกับการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แล้วพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ระบบสมรรถนะยังช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้นและการนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้องค์กรประกอบต่างๆ ขององค์กรบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกและสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยเน้นที่ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้าง และพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร (ที่มา : หนังสือการจัดทำระบบสมรรถนะสถาบันธัญญารักษ์, หน้า 7 – 8)

สรุปได้ว่า การนำระบบสมรรถนะเข้ามาเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ยังคงมีผลทำให้กระบวนการต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์กรนั้น มีจุดเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมาย ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถกำหนดศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้

2.1.8 ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

สำหรับในด้านทรัพยากรบุคคลนั้น (สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน. 2550) หน่วยงานควรจะต้องมีขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

มีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์และใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลัง การกำหนดนโยบายและมาตรการการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งเน้นการใช้สมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งเป็นหลักการ แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเป็นกรอบการดำเนินงาน ดังนั้นหน่วยงานควรมีแนวทางการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำ Competency ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ Competency และการจัดทำ Competency แก่บุคลากร

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์องค์กร มีการทำ Workshop ร่วมกันแบ่งกลุ่มระดมสมอง รวมทั้งประกาศชี้แจงทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่จะมุ่งไปข้างหน้า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักในปัจจุบันเป็นกรอบในการพิจารณากำหนด Core Competency ของพนักงานฝ่าย โดยจะทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำ Core Competency

ขั้นที่ 3 จัดทำ Core Competency จะเป็นการพิจารณาว่า บุคลากรทุกคน ต้องมีจิตสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ โดยการพิจารณาจะคัดเลือก Competency ที่จำเป็นจริง ๆ เพราะ Core Competency จะเป็น Competency หลักที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องมี และเป็นชุด Competency ที่ทุกคนในหน่วยงาน ต้องใช้ร่วมกัน เมื่อได้ชุดของ Competency แล้ว จึงมาเขียนรายละเอียดของ Core Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

ขั้นที่ 4 จัดทำ Functional Competency เมื่อได้จัดทำ Core Competency แล้ว ต่อไปจะเป็นการจัดทำ Functional Competency หรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณา Competency หรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเมื่อได้คัดเลือก Functional Competency ในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่งมาแล้ว ก็จะมาเขียนรายละเอียดของ Functional Competency ในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ ซึ่งวิธีการแบ่งระดับสมรรถนะ

(Proficiency Level) หมายถึง การกำหนดว่า Competency แต่ละตัวแบ่งเป็นกี่ระดับจากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด และกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม

ขั้นที่ 5 จัดทำ Job Mapping เมื่อได้มีการจัดทำ Competency เสร็จเรียบร้อยแล้วทั้งในส่วนของ Core Competency และ Functional Competency ขั้นต่อไปคือ การจัดทำ Job Mapping ซึ่งมีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนคือ

1. การทำ Job Mapping Profile คือ กรอบในการพิจารณาว่าแต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในสำนักงาน ต้องการ Competency ตัวไหน ในระดับใด ซึ่งจะมีวิธีการนำเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ กับ Competency ที่จัดทำขึ้น เพื่อจะกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งหรือเรียกว่าการจัดทำ Job Competency Mapping

2. การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้น จะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งให้ถูกต้องว่าทำอะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้วนำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมีความสามารถในระดับใด (Competency Proficiency) ที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

ขั้นที่ 6 จัดทำคู่มือ Competency เมื่อจัดทำ Job Mapping เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะจัดทำเป็นคู่มือ Competency ของหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่อไป

ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์ (2548) ยังได้กล่าวถึงการหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในองค์กรไว้คือ

1. ผู้นำองค์กรต้องเห็นความสำคัญเห็นประโยชน์และเห็นชอบในการให้นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมิใช่ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว เพื่อกำหนดนโยบายแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ขอความร่วมมือ มีการสื่อสารถึงพนักงานในองค์กรทุกระดับ ตลอดจนตัดสินใจในเรื่องที่มีประเด็นขัดแย้งที่สำคัญ ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เรื่องนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก

2. จัดตั้งคณะกรรมการสมรรถนะขึ้นมา 1 ชุด ประกอบด้วยผู้นำองค์กรเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้จะมีหน้าที่ในการกำหนดหรือหาสมรรถนะหลักขององค์กร

3. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับกรรมการชุดนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะในระดับที่สามารถตอบข้อซักถามได้ นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในเรื่องต่างๆกับ

กรรมการชุดนี้ เช่น การจัดอบรม (In House Training) เพื่อให้คณะกรรมการทุกท่านได้เข้าใจและมองเห็นภาพในภาพเดียวกันลดปัญหาข้อขัดแย้งหรือความไม่รู้ให้มากที่สุด

4. เมื่อจัดอบรมทำความเข้าใจกับคณะกรรมการทุกท่านในกรณีที่ยังไม่เคยมีความรู้ในเรื่องสมรรถนะมาก่อนแล้วก็เข้าสู่กระบวนการในการหาสมรรถนะหลัก โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรให้ชัดเจนในกรณีที่มีการกำหนดเรื่องดังกล่าวแล้วก็ใช้เป็นข้อมูลในการหาสมรรถนะหลักต่อไปได้และจัดประชุมคณะกรรมการสมรรถนะตามข้อที่ผ่านมา โดยอาจทำเป็น workshop ภายในหรือนอกบริษัทเพื่อไม่ให้ถูกรบกวนจากการติดตามตัว ที่ประชุมคณะกรรมการสมรรถนะก็จะระดมสมองในการหาสมรรถนะหลักขององค์กรโดยกำหนดสมรรถนะหลัก เขียนคำนิยาม และพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนที่ 2

กำหนดสมรรถนะแรกเริ่ม (Basic Competency) ในระดับหน่วยงาน/แผนกงานซึ่งสมรรถนะแรกเริ่มเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาด้วยความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้บรรลุตามสมรรถนะของธุรกิจโทรคมนาคม หน่วยงาน/แผนกลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) ควรจะกำหนดความสามารถย่อย ๆ ด้วยการกำหนดสมรรถนะโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นเทคนิคที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาสมรรถนะในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับคำแนะนำมาใช้อย่างทั่วไป อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) เสนอว่า วิธีการในการกำหนดสมรรถนะโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (SME: Subject Matter Expert) ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง วิธีการนี้เป็นวิธีที่การวิเคราะห์งานเองก็ใช้เช่นกันอาจใช้แบบประเมินหรือการสัมภาษณ์ร่วมกันก็สามารถทำได้นั้น นอกเหนือจากการประชุมร่วมกัน การระดมสมอง ยังมีการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเดิมทีใช้สำหรับการวิจัยในอนาคต สำหรับการศึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะอีกแต่กรณีนี้ก็ดี วิธีการกำหนดสมรรถนะด้วยการผสมผสานเทคนิควิธีการที่หลากหลาย (Combined Methods) โดยอาศัยการนำข้อดีของแต่ละเทคนิควิธีมาใช้เช่น ใช้การวิเคราะห์งาน ผู้เชี่ยวชาญ การสังเกต และการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หรือความสามารถหลักขององค์กร ประกอบกัน ได้รับการยอมรับว่า เป็นวิธีการหาสมรรถนะที่เหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้ได้เทคนิควิธีการเพียงอย่างเดียว

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งซึ่งได้มาจากการพิจารณาสมรรถนะแรกเริ่มในระดับแผนกงานเป็นหลักและแยกออกมาเป็นสมรรถนะย่อย ๆ ในด้านความรู้ ทักษะทัศนคติ เป็นต้น เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานแต่ละคนตามความจำเป็นของคุณสมบัติตามภาระงาน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำตารางกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงในรูปโครงสร้างสมรรถนะ (Competency Profile) ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมี khả năngหลักอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าความสามารถหลักที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น หากพบว่าพนักงานคนใดมีผลงานยังไม่ถึงระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็นในการบรรลุตามสมรรถนะหลักขององค์กร เมื่อเทียบกับความสามารถหลักที่ตำแหน่งงานนั้นๆ พึงมีจึงจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานผู้นั้นต่อ

จากขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้น สรุปได้ว่า ในองค์กรต่าง ๆ ควรดำเนินการโดยมีขั้นตอนที่เริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ และใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างองค์กร และอัตราค่าจ้าง โดยมุ่งเน้นการใช้สมรรถนะหลัก (Competency) กำหนดสมรรถนะแรกเริ่ม (Basic Competency) ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน กำหนดสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งซึ่งได้มาจากการพิจารณาสมรรถนะแรกเริ่มในระดับแผนกงานเป็นหลักและแยกออกมาเป็นสมรรถนะย่อย ๆ ในด้านความรู้ ทักษะทัศนคติ จัดทำตารางกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงในรูปโครงสร้างสมรรถนะ (Competency Profile) ว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมี ความสามารถหลักอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริง โดยเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (กทสช.) (2539) อธิบาย “เทคโนโลยีสารสนเทศหรือที่หลายคนเรียกว่าไอที (IT: Information Technology) คือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลไม่ว่าจะเป็นการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล หรือส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วยสองเทคโนโลยีหลักได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศนับเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จึงเปรียบเท่ากับการมีถนนหนทางสำหรับขนส่งสินค้าที่ได้นำพาความเจริญไปสู่ชุมชนในยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรม”

ดังที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน ของมหาวิทยาลัย ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ จึงกำหนดเกณฑ์สมรรถนะด้าน ICT หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อสร้างผลงานได้โดดเด่น สมรรถนะด้านไอซีทีของมหาวิทยาลัย จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของคณาจารย์ และบุคลากรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในการเป็น ผู้รู้ไอซีที และ ผู้รู้สารสนเทศ สามารถใช้ความรู้และทักษะด้านไอซีทีที่ขึ้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมที่กำหนดไว้เฉพาะสำหรับกลุ่มงานหรือสาขาวิชาชีพ เพื่อสนับสนุนให้บุคคลสามารถใช้ความรู้และทักษะด้านไอซีทีที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น (โครงการพัฒนาสมรรถนะ ICT นวัตกรรมและจุดเปลี่ยน มศว, พฤศจิกายน 2551.) และได้กำหนดกรอบสมรรถนะไว้ 2 กรอบใหญ่ ๆ คือ

2.2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ด้านไอซีที มี 6 ประเด็น ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานด้านไอซีที (Basic ICT) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ไอซีทีเพื่อการติดต่อสื่อสาร (ICT for Communication) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้ไอซีทีเพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมี จรรยาบรรณที่ดีและมีประสิทธิภาพ
3. การรู้สารสนเทศ (Information Literacy) หมายถึงการมีสมรรถนะในการเข้าถึงสารสนเทศ การประเมินสารสนเทศที่ได้ และการนำสารสนเทศไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการเอกสาร (Document Management) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้ไอซีทีเพื่อจัดการเอกสารต่างๆ อย่างเป็นระบบ และมีความสะดวกในการค้นคืนเอกสารต่างๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การนำเสนอด้วยไอซีที (Electronic Presentation) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้ไอซีทีเพื่อนำเสนอข้อมูลที่มีอยู่ในรูปแบบ ต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่นการนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรมพรีเซนต์เทชัน การนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง หรือ แผนภูมิ เป็นต้น
- 6 . การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ (Data & Information Management) หมายถึงการมีสมรรถนะในการใช้ไอซีทีเพื่อจัดการข้อมูลหรือสารสนเทศต่างๆ ที่ได้มาใหม่ โดยจัดทำหรือดัดแปลงให้อยู่ในรูปของดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้งานต่างๆ ได้ในภายหลัง

2.2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ด้านไอซีที หมายถึง การมีสมรรถนะในการคัดสรรไอซีทีหรือการประยุกต์ไอซีทีที่หลากหลายมาใช้งานได้ อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ เช่น การประยุกต์เครื่องมือพื้นฐานด้านไอซีทีหรือการใช้โปรแกรม SWU IT Tools ที่มหาวิทยาลัยจัดเตรียมไว้ให้ในงานต่าง ๆ ซึ่งโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีทีให้แก่ นิสิต คณาจารย์และบุคลากรครั้งนี้ จะจัดเก็บข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมไว้ในทะเบียนประวัติรายบุคคลในเรื่องการ พัฒนาและฝึกอบรมด้านไอซีทีอีกด้วย

ด้วยภารกิจของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ พัฒนาศูนย์มาตรฐานข้อมูลกลาง (Data Center) เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารและการจัดการ (MIS) และพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน การบริหารข้อมูลสารสนเทศและการบริหารจัดการ ตลอดจนการบริการวิชาการแก่ชุมชน ดังนั้นบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะให้สามารถดำเนินการพัฒนาระบบรวมถึงสมรรถนะด้านอื่น ๆ ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานประจำ โดยสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนางานได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ความสามารถด้านการใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ออกแบบระบบสารสนเทศ การเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เช่น การศึกษาเรียนรู้เทคนิคการเขียนโปรแกรม เทคนิคการบริหารจัดการฐานข้อมูล การบริหารจัดการ โครงการ นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาความสามารถอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร การเขียน การถ่ายทอดความรู้เป็นต้น โดยสามารถแบ่งการพัฒนาความรู้ความสามารถได้ดังนี้

ขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศ	ความสามารถ
ขั้นตอนที่ 1. การศึกษาเบื้องต้น (Preliminary Study) เป็นการศึกษาถึงความเหมาะสม กำหนดปัญหา หรือการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์ระบบ จะเน้นศึกษาใน 5 ประการ คือ 1. ความเหมาะสมทางด้านเทคนิค (Technical Feasibility) - ศึกษาด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เหมาะสมหรือไม่	- วิเคราะห์และออกแบบ

ภาพ 5 กระบวนการวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนงานสารสนเทศ	ความสามารถ
2. ความเหมาะสมทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational Feasibility) - การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือไม่ ตรงหรือไม่ 3. ความเหมาะสมทางการเงิน (Financial Feasibility) - เปรียบเทียบความคุ้มค่า ผลตอบแทน ค่าใช้จ่าย 4. ความเหมาะสมทางด้านเวลา (Schedule Feasibility) - พิจารณาเวลาในการสร้างระบบงาน การใช้เวลา 5. ความเหมาะสมทางด้านบุคลากร (Human Feasibility) - ดูความพร้อมของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร <u>ขั้นตอนที่ 2. การวิเคราะห์ระบบ (Analysis)</u> เป็นการศึกษาระบบการทำงานเดิม ความตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ กำหนดความต้องการระบบงานใหม่ นักวิเคราะห์ต้องดำเนินการดังนี้ 1. ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิเคราะห์ระบบให้ชัดเจน 2. ศึกษาแนวทางที่ได้เสนอไว้ในรายงานการศึกษาเบื้องต้น 3. ศึกษาและรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระบบ - แผนผังการจัดองค์กร (Organization Chart) - แผนงานของหน่วยงาน - เอกสารแบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน - กฎและระเบียบต่าง ๆ 4. ศึกษาความต้องการของผู้บริหาร - สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน - สืบหาความต้องการโดยใช้แบบสอบถาม 5. ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริง - ทำความเข้าใจเนื้อหาและรูปแบบของข้อมูลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน - ทำความเข้าใจทางเดินของข้อมูล (Data Flow)	- วิเคราะห์และออกแบบ

ภาพ 5 กระบวนการวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนงานสารสนเทศ	ความสามารถ
- ทำความเข้าใจกระบวนการทำงาน ทำความเข้าใจในเรื่องการดูแลรักษาข้อมูล 6. จำแนกปัญหาในระบบปัจจุบัน 7. พิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา 8. ร่างเค้าโครงของระบบใหม่ 9. กำหนดทรัพยากรต่าง ๆ 10. จัดทำรายงานการวิเคราะห์ระบบ <u>ขั้นตอนที่ 3. การออกแบบระบบ (Design)</u> ออกแบบระบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และฝ่ายบริหาร เป็นขั้นตอนต่อจากการวิเคราะห์โดยทั่วไป การออกแบบระบบจะกระทำใน 2 ขั้นตอนดังนี้ การออกแบบโครงสร้างของระบบ (Conceptual Design) เป็นการกำหนดว่าระบบใหม่มีการทำงานอะไร หรือเรียกว่า <u>การออกแบบเชิงตรรกะ (Logical Design)</u> - ทบทวนรายงานการวิเคราะห์ระบบ - แยกระบบงานรวมออกเป็นสองส่วนอย่างคร่าว ๆ - ออกแบบลำดับต่าง ๆ ของงาน - กำหนดส่วนที่คนและคอมพิวเตอร์ต้องทำงานประสานกัน การออกแบบในรายละเอียด (Detail Design) - ออกแบบรายละเอียดต่าง ๆ ของระบบ - ออกแบบข้อมูลต่าง ๆ สำหรับใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของระบบ - ออกแบบรายละเอียดและเนื้อหาของการฝึกอบรมที่จำเป็น - จัดทำรายงานออกแบบ <u>ขั้นตอนที่ 4. การเขียนและทดสอบโปรแกรม (Construction)</u> เป็นการเขียนและทดสอบโปรแกรมตามที่ได้ออกแบบไว้	- วิเคราะห์และออกแบบ

ภาพ 5 กระบวนการวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนงานสารสนเทศ	ความสามารถ
ตามความต้องการของผู้ใช้ จะต้องมึลักษณะ ทำงานได้ผลตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ทำงานได้ถูกต้องไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน เชื่อถือได้ แก้ไขดัดแปลงได้ง่าย <u>ขั้นตอนที่ 5. การทดสอบระบบ (Testing)</u> เป็นการทดสอบระบบหลังจากเขียนโปรแกรมไปแล้ว เพื่อตรวจสอบความผิดพลาด มีวิธีการดังนี้ การทดสอบรวม (Integration Test) - ดูการเชื่อมโยงระหว่างโปรแกรม การทดสอบทั้งระบบ (System Test) - ทดสอบตั้งแต่เริ่มโปรแกรมจนได้ผลลัพธ์ การทดสอบการยอมรับระบบ (Acceptance Test) - การให้ผู้ใช้ได้ใช้งาน นอกจากนี้ยังมีงานต่าง ๆ ที่ต้องทำ คือ 1. การเตรียมเอกสารระบบ - คู่มือระบบและโปรแกรม คู่มือปฏิบัติงาน คู่มือผู้ใช้ 2. การฝึกอบรมผู้ใช้ - เป็นการเตรียมการใช้งานให้กับบุคลากรในการใช้ระบบงานใหม่ มีหลายวิธี คือ 3. การฝึกอบรมโดยการจัดกลุ่มสัมมนา (Seminars and Group Instruction) 4. การฝึกอบรมวิธีปฏิบัติงาน (Procedural Training) 5. การฝึกอบรมโดยการบรรยาย (Tutorial Training) 6. การฝึกอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ (Simulation) 7. การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง (On the job Training) <u>ขั้นตอนที่ 6. การเปลี่ยนระบบ (Conversion)</u> การเปลี่ยนจากระบบงานเดิมมาเป็นระบบงานใหม่ที่ได้ออกแบบและพัฒนาเรียบร้อยแล้ว มี 4 วิธีการ คือ	- วิเคราะห์และออกแบบ

ภาพ 5 กระบวนการวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศ	ความสามารถ
1.การเปลี่ยนระบบทันที (Direct Conversion) เหมาะกับระบบเดิมที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว 2.การเปลี่ยนระบบแบบคู่ขนาน (Parallel Conversion) เป็นการใช้ระบบเก่าและระบบใหม่พร้อมกัน 3.การเปลี่ยนแปลงระบบตามหน่วยงาน (Modular Conversion) หรือ หลักการแบบนำร่อง (Pilot Approach) เป็นการนำระบบไปใช้ในบางหน่วยงาน 4.การเปลี่ยนแปลงระบบทีละส่วน (Phase-In Conversion) แบ่งตามส่วนระบบงาน <u>หลังการพัฒนาระบบไปแล้ว อาจมีปัญหาต่าง ๆ ตามมา ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขกระทำได้ 2 วิธี คือ</u> 1.การบำรุงรักษาระบบ (Maintenance) 2.การเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมด (Redevelopment)	- วิเคราะห์และออกแบบ

ภาพ 5 กระบวนการวิเคราะห์ออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ (ต่อ)

การพัฒนาเทคนิควิธีการในการเขียนภาษาโปรแกรม

1. Microsoft .NET Framework
2. Java
3. Open Source Java PHP
4. Chart FX
5. Red Gate Tool Belt, Microsoft Project, Microsoft Office, Visual Studio 2005, MS Team Foundation, Gemini, และ RAdmin Remote Control

การบริหารจัดการฐานข้อมูล

6. Oracle
- ระบบรักษาความปลอดภัยของเครื่องแม่ข่าย และ เครื่องลูกข่าย
7. File Management
8. Web Server
9. Active Directory
10. Microsoft SQL Server 2005

11. ระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูล (Data Security System)

12. ระบบสำรองข้อมูล (Data Backup System)

ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศข้างต้น ยังขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวจะส่งผลให้กระบวนการทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลสำหรับองค์กรอย่างสูงสุด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์) เช่น

การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะ การทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ ซึ่งปัจจุบัน ระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุซึ่งประกอบด้วยการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง และ การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง การทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไปเป็นการทดสอบความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่งเป็นการทดสอบว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่โดยหลักสมรรถนะแล้ว ส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้น ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรได้มีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (การประเมินเป็นการดูพฤติกรรมในอดีตเพื่อทำนายพฤติกรรมในอนาคต) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนา การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่น ๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิงหรือการประเมินประสิทธิภาพสามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน

โดยสรุประบบการคัดเลือกเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพ เป็นต้น สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนที่เสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดีระบบการคัดเลือกไม่ว่าจะอย่างไร โอกาสของการเลือกบุคคลผิดพลาดย่อมมีอยู่เสมอ ดังนั้นระบบการทดลองงาน ควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ หากในช่วงการ

ทดลองงานบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ก็ไม่ควรรับบรรจุเข้าทำงาน โดยเฉพาะองค์กรระบบข้าราชการ เพราะตามปกติระบบข้าราชการเป็นการจ้างงานระยะยาว ถ้าตัดสินใจจ้างผิดพลาด ผลเสียหายจะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนี้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ หรือรับราชการอยู่ ซึ่งบางครั้งอาจยาวนานถึง 20-30 ปี

ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการ หรือ ด้านแรกในการหาคนเข้ามาทำงาน ดังนั้นการสรรหาคนจึงมิใช่การพิจารณาเพียงแค่ว่า บุคคลนั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งงาน (Job Specification) เท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานจะต้องพิจารณาให้ลึกลงไปโดยพิจารณาตาม Competency ที่กำหนดขึ้น

2.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

สำหรับ สมนึก นนธิจันทร์ (ม.ป.ป., หน้า 77) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1. เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพื่อให้บุคลากรนั้นๆมีความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และซูชีฟ พุทธประเสริฐ (2543, หน้า 82) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีผลต่อการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุดจากความหมายและแนวคิดที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการเพิ่มคุณภาพในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นกำไร ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and Motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลูกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอย่างรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่ง

ในหลาย ๆ องค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2550, หน้า1; Ulrich, D., 2006; จิระ หงส์ลดารมภ์, ม.ป.ป.) บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่สามารถผูกใจพนักงานให้มีความรักต่อองค์กรได้นั้น มีปัจจัยหลัก (Key Factors) ที่องค์กรควรพิจารณาอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กรคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3 . การสนองตอบความต้องการ (Serve Need) เช่นการจัดสวัสดิการต่างๆที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข มีสุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ปัจจัยหลักนั้นเป็นเรื่องของ “การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงนับเป็นหน้าที่โดยตรงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเนื้อแท้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวต้องการนักพัฒนามืออาชีพมาเป็นผู้บริหารจัดการ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าในปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในหลายๆองค์กรให้ความสำคัญในตัวนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันมากขึ้น จึงนับเป็นโอกาสอันสำคัญยิ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการแสดงให้เห็นถึงบทบาทและความสามารถของตนเอง นำพาและสร้างคุณค่าขององค์กรสู่การแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในโลกไร้พรมแดนใบนี้ได้อย่างเต็มภาคภูมิ ซึ่งคุณค่าที่สรรสร้างขึ้นมาจะต้องเป็นคุณค่าที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เดฟ อัลริช (Ulrich, D., 2005, pp ix,199) กล่าวไว้อย่างชัดเจนในหนังสือ “The HR Value Proposition” ว่า คุณค่านั้นถูกกำหนดโดยผู้รับมากกว่าผู้ให้ นั่นคือ การส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการต้องสนองตอบความต้องการของผู้รับ สิ่งที่ส่งมอบนั้นจึงจะมีคุณค่าอย่างยิ่ง นับเป็นความท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการแสดงบทบาทและความสามารถหรือสมรรถนะดังกล่าวซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจมองข้ามได้เลย

2.5 ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2.5.1 รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การที่จะทำให้องค์กรหน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรและหน่วยงานสามารถปรับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วหากปรับตัวได้เร็วเท่าไรก็จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น การปรับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร คือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติการ

ในส่วนของ ชูชัย สมितिไกร (2544 : 6) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือ เพื่อให้บุคคลมีความเจริญงอกงามเติบโตทางจิตใจการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายในระยะยาวและมุ่งหวังให้บุคคลมีความงอกงามเจริญเติบโตมากกว่ามุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นและการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายชนิดเช่นการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษาทั้งในสถานศึกษา การเรียนด้วยตนเอง การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากรและสมคิด บางโม (2545 : 13) ได้กล่าวถึงการพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มียู่ เป็นอยู่เจริญขึ้น ดีขึ้น เป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงาน องค์กร สถานที่ ทฤษฎี ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ฯลฯ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นมีหลายวิธี เช่น การสอนงาน การประชุม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนาการส่งไปดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ เป็นต้น

การพัฒนาโดยการศึกษา (Education)

ชูชัย สมितिไกร (2544 : 6) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการศึกษาแตกต่างกันในบางประการในด้านจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลา โดยการศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรวิธีการศึกษาส่วนใหญ่จัดโดยสถาบันการศึกษาต่างๆเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจทั่วๆไปและนักศึกษาจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเอง ส่วนการฝึกอบรมจะจัดโดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่ทางราชการเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายให้ ในด้านระยะเวลาการศึกษาจะไม่มีเวลาสิ้นสุดแม้จะศึกษาจบไปแล้วอาจจะยังต้องศึกษาต่อด้วยตนเองต่อไปตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมจะกำหนดระยะเวลาแน่นอน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การพัฒนาองค์กรเป็นหลักการฝึกอบรม (Training) เพิ่มความรู้ ทักษะ ความชำนาญ พิจารณาเฉพาะงานที่ทำในระยะเวลาสั้น ๆ จัดโดยหน่วยงานภายในหรือนอกสังกัด เนื้อหาตรงกับงานที่ปฏิบัติงานนอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบซึ่งมีหลักการจุดเน้นแตกต่างกัน การจะใช้รูปแบบ วิธีการใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ความจำเป็น ซึ่งได้กล่าวข้างต้น การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) โดยใช้สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ที่นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถ ที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งการพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินการได้ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ทั้งในระยะสั้นระยะปานกลางและระยะยาว สามารถที่จะนำวิธีการรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

ชูชัย สมितिไกร (2544 : 6) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการศึกษาแตกต่างกันในบางประการในด้านจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลา โดยการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรวิธีการศึกษาส่วนใหญ่จัดโดยสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจทั่ว ๆ ไป และนักศึกษาจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเอง ส่วนการฝึกอบรมจะจัดโดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งเป็นแบบทางการ และไม่ใช่วิธีทางการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่ ทางราชการจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายให้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถกระทำได้หลายรูปแบบซึ่งมีหลักการจุดเด่น และจุดเน้นที่แตกต่างกัน การจะใช้รูปแบบ วิธีการใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ความจำเป็น ซึ่งได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ทั้งกลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่ ทั้งในระยะสั้นระยะยาว สามารถที่จะนำวิธีการรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนามาก่อน โดยพิจารณาลักษณะของงานเป็นหลัก ซึ่งงานแต่ละฝ่าย แต่ละตำแหน่งมีความหลากหลายของการทำงานที่ต่างกัน โดยเฉพาะองค์กรใดที่มุ่งการพัฒนาด้านสมรรถนะบุคคลด้วยแล้ว จึงต้องมีการจัดการด้านพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และต้องมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอด้วย เพื่อรับทราบข้อบกพร่องในการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงในการจัดการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมในครั้งต่อไป

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว แนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้หันมาให้ความสนใจ การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ โดยแต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผน วางผังไว้อย่างชัดเจน เพราะองค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็คือการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร และความก้าวหน้าในงานของบุคลากรในองค์กร

2.6 สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 ประกาศให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น และได้มีประกาศ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2551 ให้ใช้ชื่อ “สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ” แทน “สถานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ” เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเทียบเท่าคณะ โดยมุ่งเน้นภารกิจหลักด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนการสอน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเผยแพร่ความรู้แก่นักศึกษา บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานวิจัย (รายงานประจำปี สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2552 : 1 - 6)

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรแห่งการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นนำที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการให้บริการตามมาตรฐานสากลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและชุมชนอย่างยั่งยืน”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หลักของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (University Backbone) ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ครอบคลุมทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
2. เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยไร้พรมแดน
3. เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารและการศึกษาให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้การบริการวิชาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

พันธกิจ

สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มุ่งมั่นในการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสนองตอบต่อนโยบาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง เป็นหน่วยงานหลักที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยในรูปแบบ Cyber University โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยคำนึงถึงการประกันคุณภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ในระดับสากล

ภารกิจ

1. บริหารจัดการระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หลักของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (University Backbone) ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. พัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-Learning) ซึ่งจะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยไซเบอร์ (Cyber University) ซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ในลักษณะ ทุกที่ทุกเวลา
3. พัฒนาศูนย์มาตรฐานข้อมูลกลาง (Data Center) เพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารและการจัดการ (MIS)
4. จัดฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับชุมชนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. พัฒนาและติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน การบริหารข้อมูลสารสนเทศและการบริหารจัดการ

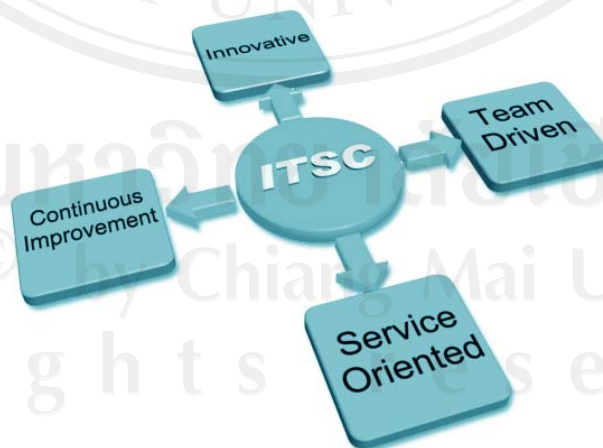


ภาพ 6 วัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : รายงานประจำปี สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2552 : หน้า 4

ค่านิยมร่วม (ITSC Shared Values)

ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักฯ ทุกคน ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางแห่งการพัฒนา และบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีค่านิยมร่วม (Shared Values) ของบุคลากรในทุกระดับไปในแนวทางเดียวกัน จะช่วยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ค่านิยมร่วมของสำนักฯ (ITSC Shared Values) จึงประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ ดังนี้



ภาพ 7 ค่านิยมร่วม (ITSC Shared Values)

ที่มา : รายงานประจำปี สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2552 : หน้า 5

Innovative- เน้นความคิดที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานและการเรียนรู้

Team-Driven - การทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกัน มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานและแก้ไขปัญหาในการทำงาน อย่างเป็นระบบ และนำเทคโนโลยีใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

Service-Oriented - เอาใจใส่การบริการ ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นหลัก โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน

Continuous Improvement - การปรับปรุงด้วยระบบคุณภาพ มีการตรวจสอบ ประเมินและพัฒนางานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ พันธกิจ ภารกิจ และค่านิยมร่วม ของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่ว่าบุคลากรที่อยู่ในองค์กร หรือสำนักงานใดที่อยู่ภายใต้ความควบคุมของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และอยู่ในกำกับของรัฐแล้ว ควรที่จะต้องมุ่งเน้นภารกิจหลักด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนการสอน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเผยแพร่ความรู้แก่นักศึกษา บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยด้าน

2.7 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ของนักวิชาการคอมพิวเตอร์

ลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่ปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) ได้กล่าวถึง ลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่ปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ

1.1 ด้านการปฏิบัติการ

1.1.1 ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ชุดคำสั่งระบบปฏิบัติการ ชุดคำสั่งสำเร็จรูป ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศในความรับผิดชอบดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

1.1.2 ประมวลผลและปรับปรุงแก้ไขแฟ้มข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลที่ได้ถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

1.1.3 ทดสอบคุณสมบัติด้านเทคนิคของระบบ เพื่อให้ระบบมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการและสภาพการใช้งานของหน่วยงานอยู่เสมอ

1.1.4 เขียนชุดคำสั่งตามข้อกำหนดของระบบงานประยุกต์ และระบบข้อมูลที่
ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเทคโนโลยีสารสนเทศให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

1.1.5 เขียนชุดคำสั่ง ทดสอบความถูกต้องของคำสั่ง แก้ไขข้อผิดพลาดของ
คำสั่ง เพื่อให้ระบบปฏิบัติการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.1.6 ช่วยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความต้องการของระบบงานประยุกต์
และระบบข้อมูลของหน่วยงานที่ไม่ซับซ้อน เพื่อพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศใน
หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และตรงตามความต้องการของหน่วยงานมากที่สุด

1.1.7 ช่วยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาระบบงาน
ประยุกต์ เพื่อให้ได้ระบบงานประยุกต์ที่ตรงตามคุณลักษณะและความต้องการของหน่วยงาน

1.1.8 รวบรวมข้อมูลประกอบการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่อง
คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย ระบบงานประยุกต์และระบบสารสนเทศ การจัดการ
ระบบการทำงานเครื่อง การติดตั้งระบบเครื่อง เพื่อให้ได้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐาน
เดียวกันทั้งหน่วยงาน และตรงตามความต้องการ ลักษณะการใช้งานของหน่วยงาน

1.2 ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน
หรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

1.3 ด้านการประสานงาน

1.3.1 ประสานงานทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน
เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

1.3.1 ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับ
มอบหมาย

1.4 ด้านการบริการ

1.4.1 ช่วยจัดทำคู่มือระบบและคู่มือผู้ใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ให้
สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ได้ด้วยตนเอง

1.4.2 ดำเนินการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ สนับสนุนการใช้ระบบงานที่
พัฒนาแก่เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา

1.4.3 ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้ในการนำระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อ
ช่วยเหลือผู้ใช้งานหากมีปัญหาหรือข้อสงสัยในการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ และปฏิบัติงานอื่นที่
เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

2. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ชำนาญการ

2.1 ด้านการปฏิบัติการ

2.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย ระบบงานประยุกต์และระบบสารสนเทศ การจัดการระบบการทำงานเครื่อง การติดตั้งระบบเครื่อง เพื่อให้ได้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน และตรงตามความต้องการ ลักษณะการใช้งานของหน่วยงาน

2.1.2 กำหนดแนวทางการทดสอบคุณสมบัติด้านเทคนิคของระบบ เพื่อให้ระบบมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง ตรงตามความต้องการและสภาพการใช้งานของหน่วยงานอยู่เสมอ

2.1.3 เขียนชุดคำสั่งตามข้อกำหนดของระบบงานประยุกต์ และระบบข้อมูลที่ยากและซับซ้อนที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานเทคโนโลยีสารสนเทศให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

2.1.4 ศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดความต้องการของหน่วยงาน เพื่อออกแบบระบบงาน ระบบการประมวลผลข้อมูล ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และระบบฐานข้อมูล เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ในหน่วยงาน

2.1.5 รวบรวมข้อมูลประกอบการเสนอแนะนโยบายและแผนการพัฒนา ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมพัฒนานโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัยและก้าวหน้าเทคโนโลยีอยู่เสมอ

2.1.6 ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา

2.1.7 กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย ระบบงานประยุกต์และระบบสารสนเทศ การจัดการระบบการทำงานเครื่อง การติดตั้งระบบเครื่อง เพื่อให้ได้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน และตรงตามความต้องการ ลักษณะการใช้งานของหน่วยงาน

2.2 ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

2.3 ด้านการประสานงาน

2.3.1 ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

2.3.2 ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 ด้านการบริการ

2.4.1 อำนวยการจัดทำสื่อในการให้บริการเผยแพร่ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานต่างๆ และประชาชนผู้สนใจ เพื่อให้มีการทราบถึงข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์

2.4.2 กำหนดแผนการดำเนินการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ สนับสนุนการใช้ระบบงานที่พัฒนาแก่เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา

3. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ

3.1 ด้านการปฏิบัติการ

3.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ

3.1.2 ช่วยกำกับ ติดตามการดำเนินงาน หรือพิจารณาเสนอแนะให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบงานประยุกต์ และระบบงานสารสนเทศ เพื่อให้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานทันสมัยและตอบสนองการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3.1.3 จัดทำประเด็นข้อเสนอ สรุปรายงานในการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานด้าน ระบบระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบงานประยุกต์ และระบบงานสารสนเทศ

3.1.4 จัดทำและพัฒนาระบบงานประยุกต์ ระบบสารสนเทศ ระบบการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ระบบฐานข้อมูล และระบบคลังข้อมูลที่มีขอบข่ายกว้าง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีความซับซ้อนในหน่วยงาน

3.1.5 กำกับ บริหาร การพัฒนาระบบงานต่างๆ ให้เป็นไปตามข้อกำหนด/สัญญา

3.1.6 พิจารณาวិธีการหลักเกณฑ์การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย ระบบงานประยุกต์และระบบสารสนเทศการจัดการระบบการทำงานเครื่อง การติดตั้งระบบเครื่อง เพื่อให้ได้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน และตรงตามความต้องการ ลักษณะการใช้งานของหน่วยงาน

3.2 ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3.3 ด้านการประสานงาน

3.3.1 ประสานสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับกองหรือสำนักเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

3.3.2 ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่างเพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

3.4 ด้านการบริการ

3.4.1 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานราชการ เอกชน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบงานประยุกต์ และระบบงานสารสนเทศ เพื่อให้การพัฒนางานด้านคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 อำนวยความสะดวกหรือถ่ายทอดความรู้ ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อเป็นที่ปรึกษา และร่วมพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4.3 พิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ สนับสนุนการใช้ระบบงานที่พัฒนาแก่เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งาน หรือเจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา

จากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ข้างต้นจากลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งที่ปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กร บริษัท หรือหน่วยงานใด บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ควรปฏิบัติตามพ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ว่า บุคคลใดที่อยู่ในเฉพาะตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ ควรเข้าใจและรู้ถึงการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ชุดคำสั่งระบบปฏิบัติการ ชุดคำสั่งสำเร็จรูป ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ที่สามารถวางแผนและประสานงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและ

ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ และสามารถบริการ และปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใช้ในการนำระบบไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ สำหรับนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ชำนาญการ ควรศึกษาวิเคราะห์ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ระบบเครือข่าย ระบบงานประยุกต์และระบบสารสนเทศ การจัดการระบบการทำงานเครื่อง การติดตั้งระบบเครื่อง เพื่อให้ได้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงาน โดยสามารถวางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถบริการหรืออำนวยความสะดวกในการให้บริการเผยแพร่ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานต่างๆ และประชาชนผู้สนใจได้ และสำหรับนักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ ควรศึกษาวิเคราะห์ ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ โดยสามารถวางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด โดยสามารถประสานสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับกองหรือสำนักเพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ และสามารถให้บริการในด้านการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานราชการ เอกชน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบงานประยุกต์ และระบบงานสารสนเทศ เพื่อให้การพัฒนางานด้านคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัฒนา ธรปัทมเศรษฐ์ (2552, หน้า 147) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะของเจ้าหน้าที่ประกันสังคมเขตอุตสาหกรรมภาคกลางต่อการเสริมสร้างจิตบริการ และผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 31 – 35 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานชั้นสูงที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป – 15 ปี ผลการศึกษาคุณลักษณะในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนทั้ง 2 ประเภท คือ คุณลักษณะของการมีจิตบริการที่สามารถกระทำได้ในทันที: ด้านการเข้าถึงผู้ให้บริการ ด้านความมีน้ำใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและคุณลักษณะของการมีจิตบริการที่ต้องใช้ระยะเวลา: ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้ให้บริการด้านการตอบสนองผู้ให้บริการ ด้านการสร้างบริการให้รู้จัก ผลสรุปในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 61.8 มีคุณลักษณะในการบริการประชาชนในระดับสูง มีเพียงร้อยละ 38.2 ที่มีคุณลักษณะในการให้บริการประชาชนในระดับต่ำ สำหรับผลการศึกษาภาพรวมเกี่ยวกับ

ทักษะของเจ้าหน้าที่ต่อการเสริมสร้างจิตบริการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีทักษะต่อการเสริมสร้างจิตบริการในระดับมาก ได้แก่ด้านการใช้เครื่องมือในการบริการ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการมีไมตรีจิต ด้านการสื่อสาร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านการจัดสถานที่ให้บริการ ตามลำดับ

จารุณี แก้วทอง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหาร จำนวน 3 คน และแบบสอบถามสำหรับนักวิจัย จำนวน 86 คน ผลการศึกษาสรุปการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงาน พบว่า ทั้ง 3 หน่วยงาน ได้นำมาใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งนักวิจัย การสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้ผลตอบแทน สมรรถนะหลักของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ระดับสมรรถนะหลักพนักงานอยู่ในระดับมาก และระดับสมรรถนะหลักบุคคลของนักวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันวิจัยสังคม และสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่างมีความต้องการนักวิจัยที่มีคุณภาพ สามารถผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างรายได้และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ดังนั้นการที่จะได้นักวิจัยมาสังกัดในแต่ละหน่วยงานนั้น ล้วนแต่มีการกำหนดคุณสมบัติของนักวิจัยแต่ละสาขาเอาไว้อย่างชัดเจน มีวุฒิการศึกษาที่ตรงสายงานวิจัย มีการสอบคัดเลือกทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ นักวิจัยจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ จะต้องมีการบรรยายบรรณนักวิจัย เป็นต้น ปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัย พบว่า นักวิจัยได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยไม่เพียงพอ การขาดทีมงานในการวิจัย ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรสายนักวิจัยโดยตำแหน่งไม่ชัดเจน เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานวิจัยไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย

มณฑาทิพย์ สุรินทร์อาภรณ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สมรรถนะของอาจารย์พยาบาลเป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ 5 ประการ คือ การสอน การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในการจัดการศึกษาทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยอาจารย์พยาบาลที่มีสมรรถนะในระดับที่ยอมรับได้ การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสำรวจกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะและปัจจัยเอื้ออุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์กลุ่มนี้ ประชากรเป็นอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศ จำนวน 985 คน ผลการศึกษาพบว่า คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะของประชากรที่ศึกษาโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ด้านการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่

สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะที่ถูก
ระบุจำนวนมากที่สุดมีดังนี้ ด้านการสอน ได้แก่ การได้รับโอกาสศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาศักยภาพ
ทางการพยาบาล ได้แก่ การสนับสนุนค้นคว้าด้วยตนเองในเรื่องการให้ความรู้ด้านการวิจัย ได้แก่
การจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ได้แก่
การเป็นผู้จัดโครงการสนับสนุนการให้ความรู้แก่ชุมชนและสังคม และด้านการทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในชมรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี
ภายในหน่วยงาน ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล ได้แก่ การมี
ประสบการณ์เหมาะสมที่ตามเกณฑ์ที่ได้รับการพัฒนานโยบายและแผนของหน่วยงานด้านการ
พัฒนาศักยภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาว การมีเครื่องคอมพิวเตอร์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย
และการมีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาผลงานวิจัยเพียงพอในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่เป็น
อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ วัสดุอยู่ในช่วงที่ไม่เหมาะสม นโยบายการพัฒนาศักยภาพ
ที่ไม่ชัดเจน การมีเครื่องคอมพิวเตอร์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ล้าสมัยและไม่สะดวกต่อการใช้ และ
ความไม่พอเพียงของค่าตอบแทนที่ได้รับ

มาฆมาส กาญจนกร (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของ
เภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตาม
พระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 224 คน พบว่า
สมรรถนะที่จำเป็นของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้าน
สาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 มีจำนวนทั้งสิ้น 42 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่
ด้านความรู้ 15 ข้อ ด้านทักษะ 10 ข้อ ด้านความสามารถ 9 ข้อ และคุณลักษณะอื่นๆ 8 ข้อทั้งนี้เภสัช
กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะทุกด้านในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะที่เภสัชกรซึ่งปฏิบัติงาน
เกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 มี
อยู่ในปัจจุบันในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถมีอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ลักษณะ
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ มีอยู่ในระดับมาก และพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและ
คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้
กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 มีความแตกต่างกัน

ปิยรัตน์ ขุนศรี (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการโดยการฝึกอบรม: กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการจัดการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร
ทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผล
การปฏิบัติงานของพนักงานหลังได้รับการฝึกอบรมต่อสมรรถนะในด้านทักษะ ด้านความรู้ และ

ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาผลของหลักสูตรที่มีต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เพื่อการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของ 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ สมุทรปราการ และชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรทั่วไปมีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ดีมากว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยเฉพาะ เนื้อหาหลักสูตรเฉพาะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรมมีความเหมาะสมมากกว่า สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า หลังการฝึกอบรมพนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะมีผลต่อการสร้างเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ และหัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมแม้จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในด้านต่างๆ ได้ดีมาก แต่หลักสูตรทั้งสองก็มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้ไม่แตกต่างกันถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

อนิษา ทิลาสัย และคณะ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานสาธารณสุขในกระทรวงสาธารณสุขปี 2547 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากผลการวิจัยความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าพนักงานพัฒนาสาธารณสุขสูงสุดอันดับแรก คือการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาลำดับที่สอง คือการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยใช้ AID ลำดับที่สามและมีวิธีการต้องการให้พัฒนา คือการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาโดยการศึกษาดูงานและการพัฒนาโดยวิธีการสัมมนาตามลำดับ

ประยุทธ์ กุลกำชัย (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนานุเคราะห์ในการวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนบ้านหนองยาง กิ่งอำเภอพระทองคำ จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ ในการวิจัยในชั้นเรียน บรรลุเป้าหมายคือ มีความรู้ความเข้าใจในชั้นเรียน บรรลุเป้าหมาย คือ มีความรู้ ความเข้าใจในชั้นเรียน เขียนเค้าโครงงานวิจัยในชั้นเรียนได้ และสามารถทำการวิจัยในชั้นเรียนได้ ซึ่งบุคลากรจะได้นำไปพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

พันธุ์ทิพย์ แยมชุตติ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ” โดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มประชากรของโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู อันได้แก่คณะผู้บริหาร คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษา ครูที่ปฏิบัติการสอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน ในปีการศึกษา 2543 จำนวน 120 คน ผลการศึกษาพบว่าในด้านของ ปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียน บุคลากรมีความเห็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบการได้รับการฝึกอบรมและสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ในด้านรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร บุคลากรมีความต้องการในรูปแบบที่ต้องการให้พัฒนาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษา ต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยในการคัดเลือกต้องคำนึงถึงความต้องการ ความพร้อม ความเหมาะสมทั้งด้านบุคลากรและโรงเรียน และต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนา บุคลากรนั้นด้วยทั้งนี้ควรเน้นในเรื่องของเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้และความสามารถเฉพาะด้าน ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในด้านของโรงเรียน ได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรในปีการศึกษา 2544 เป็น 3 ขอบเขตคือด้านการบริหาร 3 โครงการด้านวิชาการ 5 โครงการ และด้านธุรการ 1 โครงการ รวม 9 โครงการ โดยมีเนื้อหาทั้งที่ เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ๆ การอบรมสัมมนาดูงาน และการอบรมเฉพาะด้านที่ เกี่ยวกับการงาน

แฮน (Han, 2002, อ้างในสุชีรา มะหิเมือง, กุญชรีย์ คำชาย, วินิจ เทือกทอง, ทศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ และ กฤษดา กรุดทอง, 2548) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ โรงเรียนอนุบาลแห่งหนึ่งในส่อ่งกง โดยวิธีวิจัยเชิง คุณภาพที่มีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู และสังเกตกิจกรรมการใช้ คอมพิวเตอร์ของครู ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะ ด้านนี้ค่อนข้างมาก และวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อนำความเปลี่ยนแปลงด้านนี้สู่องค์กรได้แก่

1. การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Change agent) โดยการสร้างโอกาสและให้ การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้อง
2. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner)
3. การให้การสนับสนุนปัจจัยจูงใจ เช่น ทุนสนับสนุน หรือให้ความสำคัญต่อผู้ที่ทุ่มเท เพื่อความเปลี่ยนแปลง
4. การจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ

มหาวิทยาลัยธุรกิจแห่งมิชิแกน (University of Michigan Business, 2002, อ้างในสุชีรา มะหิเมือง, กุญชรย์ คำชาย, วินิจ เทือกทอง, ทศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์ และ กฤษดา กรุดทอง, 2548) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารจัดการบุคลากร โดยวิธีรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7,100 คน จากบริษัทขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่จำนวน 241 บริษัท กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยบุคลากรของบริษัท 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสูงฝ่ายบุคคลซึ่งจัดว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources professionals) ตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างระดับรองผู้บริหารฝ่ายบุคคล, ซึ่งจัดว่าเป็นลูกค้ำภายในผู้รับการปฏิบัติโดยตรงจากผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารอื่น ๆ ซึ่งจัดว่าเป็นกลุ่มลูกค้ำภายในเช่นเดียวกัน ทั้งสองกลุ่มนี้ตอบแบบสอบถามถามเพื่อประเมินการปฏิบัติของผู้บริหารฝ่ายบุคคล ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญต่อการบริหารจัดการงานบุคคล 5 กลุ่ม ได้แก่

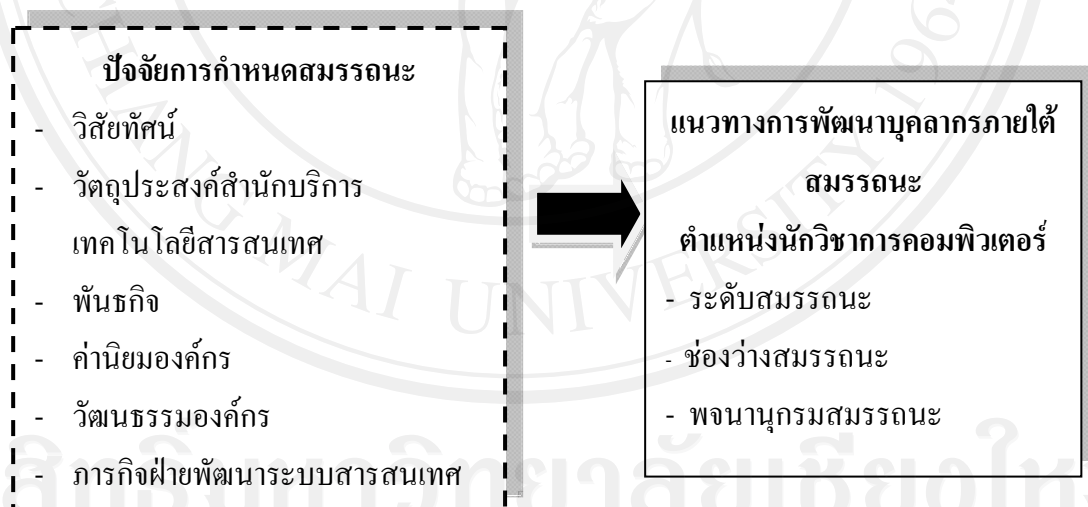
1. คุณสมบัติทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Contribution) ที่มีหน้าที่จัดการกับวัฒนธรรมขององค์กร การอำนวยความสะดวกเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจอย่างมีกลยุทธ์ และการประสานงานเพื่อการขับเคลื่อนทางการตลาด ภาระทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้บริหารงานบุคคลต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งจัดว่าเป็นสมรรถนะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทางธุรกิจถึงร้อยละ 43 ซึ่งอาจมีน้ำหนักความสำคัญเป็นสองเท่าของสมรรถนะอื่น
2. ความน่าเชื่อถือเฉพาะบุคคล (Personal Credibility) กล่าวคือ เป็นผู้ที่เหมาะสมควรได้รับความเชื่อถือทั้งในด้านความสามารถทางการบริหารจัดการงานบุคคล และการจัดการธุรกิจ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับสำหรับบุคคลสำคัญทั้งในและนอกองค์กร ดังนั้นจึงควรมีความรู้และทักษะทางการสื่อสารด้วยการเขียนและการพูด
3. การบริหารจัดการบุคคล (HR Delivery) กล่าวคือ เป็นผู้ทำหน้าที่ส่งมอบประเพณีการปฏิบัติ (Traditional and Operational) ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างทีมงาน (Staffing) ด้วยวิธีสร้างสิ่งจูงใจ สนับสนุน รักษา และสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน (2) การพัฒนา (Development) ด้วยการออกแบบโครงการพัฒนา และสนับสนุนการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน สร้างทางเลือกเพื่อการวางแผนทางวิชาชีพ อำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการประสานงานภายในองค์กร และพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าระดับบุคลากรพร้อมกับระดับองค์กร (3) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) กำหนดและ/หรือปรับโครงสร้าง วัตถุประสงค์จากการบริหารจัดการงานบุคคล ประยุกต์แนวการบริหารจัดการระดับสากลกับการบริหารจัดการงานบุคคล และ (4) การจัดการการปฏิบัติ (Performance Management) ได้แก่ การออกแบบระบบการวัดและการตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

4. ความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับธุรกิจของตน และวิธียุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มคุณค่าอย่างสูงสุดให้กับธุรกิจ

5. เทคโนโลยีทางการบริหารจัดการงานบุคคล (HR Technology) ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อประโยชน์ใช้สอยต่อการบริหารจัดการงานบุคคล

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยของนักวิชาการท่านใดก็ตาม แต่คำว่าสมรรถะนั้นสามารถครอบคลุมได้อย่างมากมายในองค์กร เพราะสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะด้านจิตบริการ หรือสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็ตาม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ที่กล่าวถึงการดำเนินการวิจัยต่าง ๆ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาเป็นตัวอย่าง ในการออกแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ดังภาพที่ 8 ต่อไปนี้

2.9 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



ภาพ 8 กรอบแนวคิด

