

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

- 1.1 ความหมาย และประเภทของตัวบ่งชี้
- 1.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้
- 1.3 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 2.3 ประโยชน์ของสมรรถนะ
- 2.4 การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 2.5 ข้อพึงระวังและข้อควรปฏิบัติในการนำไปใช้

ตอนที่ 3 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

1. ความหมาย และประเภทของตัวบ่งชี้

1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ หรือ indicator เป็นคำศัพท์ที่มีคำอื่นๆ มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น ดัชนี เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก เครื่องชี้วัด ดัชนีบ่งชี้ ตัวชี้วัด ซึ่งมีผู้ใช้แตกต่างกันไป เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2540) ใช้คำว่า “เครื่องชี้” ในการจัดทำ “เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจ” สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ใช้คำว่า “ดัชนี” ในการจัดทำ “สถิติและดัชนี

การศึกษาไทยเปรียบเทียบกับนานาชาติ พ.ศ. 2544” ต่อมาราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้บัญญัติศัพท์วิทยาศาสตร์ คำว่า “อินดิเคเตอร์” หมายถึง “เครื่องชี้บอก” หรือ “สิ่งชี้บอก” รวมทั้งนักวิชาการด้านต่างๆ เช่น ด้านสังคมศาสตร์ พรพันธุ์ บุญรัตนพันธุ์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531) ใช้คำว่า “เครื่องชี้วัด” ในการจัดทำ “คู่มือการสร้างและการใช้เครื่องชี้วัดสถานภาพอนามัยในชุมชน สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล” หรือ สุณี ตันติกุล (2537) ใช้คำว่า “ดัชนีบ่งชี้” ใน “การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพน้ำในคลองเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นดัชนีบ่งชี้คุณภาพน้ำ” ด้านสาธารณสุขศาสตร์ ชนิตา พลาญเวช และคนอื่นๆ (2545) ใช้คำว่า “ดัชนีบ่งชี้” ในการจัดทำ “ดัชนีบ่งชี้ภูมิคุ้มกันเพื่อพยากรณ์โรคเอดส์” ด้านธุรกิจ พรสร้อย รุ่งเจริญกิจกุล (2548) ใช้คำว่า “ดัชนีชี้วัด” ในการจัดทำ “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ” ด้านการประเมิน สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546) ใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในการจัดทำ “ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน” สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539) ใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในการจัดทำ “ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โครงการและแผนงาน” องอาจ นัยพัฒน์ (2544) ใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” ในการจัดทำ “ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐานในการประเมิน” เป็นต้น และจากการให้ความหมายเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากนักวิชาการ นักการศึกษา นักวิจัย ที่ให้ความหมายไว้หลายคนด้วยกัน ได้แก่

ศิริชัย กาญจนวาสี (2536 : 68) กล่าวว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน”

อุทุมพร จามรมาน (2540 : 98) ได้ให้ความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง ค่า หรือข้อสรุปที่ชี้ถึงลักษณะที่ต้องการชี้”

ปทีป เมธาคูณวุฒิ (2544 : 363) กล่าวว่า “ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้จากการประมวลผลข้อมูลซึ่งเป็นตัวแปร หรือข้อเท็จจริง สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่ช่วยในการวินิจฉัยและบอกสถานะปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง”

ผดุงชัย ภูพัฒน์ (2544 : 170) ได้สรุปความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บอกสภาพ หรือ สถานะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพของสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ณ ที่ใดที่หนึ่ง ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นการนำข้อมูลหรือตัวแปร หรือข้อความจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่า หรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์นั้น ๆ”

สุวิมล ว่องวาณิช (2544 : 75) ได้ให้ความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ (Indicator) คือ สิ่งที่ถูกประเมินซึ่งเป็นตัวบอกลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น คุณภาพของผู้เรียน (ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คุณธรรมและจริยธรรม)”

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 19) ได้ให้ความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง”

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 79) ได้ให้ความหมายว่า “ตัววัดและตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บริการทางวิชาการที่นำเสนอกระบวนการบริการทางการศึกษาที่องค์กรจัดให้แก่ผู้เรียน และองค์กรโดยรวม (ผลลัพธ์)”

ญาดา มุมบ้านเช่า (2546 : 42) ได้สรุปความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพการณ์ หรือสภาวะอย่างใดอย่างหนึ่งในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ โดยลักษณะดังกล่าวเป็นการนำข้อมูล ตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้”

นันทินี ภูรินทร์ (2546 : 9) ได้สรุปความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะของสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้สภาวะและช่วยชี้บทบาหน้าที่ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง”

วรานันท์ เรืองประดิษฐ์ (2546 : 19) ได้สรุปความหมายว่า “ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่สามารถบอกสภาพการณ์หรือชี้สภาวะอย่างหนึ่งอย่างใดในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ สารสนเทศนี้เป็นค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข ข้อความ องค์ประกอบ ตัวแปร หรือสะท้อนปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการนำตัวแปร หรือข้อเท็จจริงที่สัมพันธ์กันซึ่งสามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ดำเนินงานที่ต้องการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ตั้งไว้”

1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้ การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 171-173 ; นงลักษณ์ วิรัชชัย 2545 : 22-26)

1.2.1 จำแนกตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (representative indicators) เป็นการเลือกตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้ หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา

2) ตัวบ่งชี้เดี่ยว (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำข้อมูลมาจำแนกออกเป็นส่วนเดียว ๆ การอธิบายต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปรเพื่ออธิบายแต่ละส่วน หรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง อธิบายคุณลักษณะหรือมโนทัศน์หนึ่ง ๆ

3) ตัวบ่งชี้รวม (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่รวมตัวแปรจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน กลายเป็นค่าออกมาตัวหนึ่ง สำหรับบอกคุณลักษณะของสิ่งนั้น มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว เพราะตัวแปรแต่ละตัวอาจจะมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน แล้วคำนวณค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา ตัวบ่งชี้นี้อธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว

1.2.2 จำแนกตามวิธีการแปลผลค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้ 3 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงกลุ่ม (norm reference) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบระบบการศึกษาต่าง ๆ ในระยะเวลาเดียวกันหรือเป็นการเปรียบเทียบกันภายในกลุ่มที่ทำการศึกษา

2) ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงตนเอง (self-reference) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบในระบบการศึกษาเดียวกัน แต่ต่างกันในด้านระยะเวลา หรือเป็นการเปรียบเทียบกันตนเอง

3) ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (criterion-reference) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบกับระบบในอุดมคติ หรือจุดมุ่งหมายในแผน หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

1.2.3 จำแนกตามลักษณะหรือสเกลการวัด แบ่งได้ 2 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสมบูรณ์ (absolute measurement) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าเป็นจำนวนที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง ไม่มีการนำค่าไปเปรียบเทียบ หรือสัมพันธ์กับค่าอื่น ๆ เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวนอาคารในโรงเรียน เป็นต้น

2) ตัวบ่งชี้ที่วัดเป็นค่าสัมพัทธ์ (relative measurement) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าที่มีการนำไปสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับค่าอื่น เช่น สัดส่วนของนักเรียนที่เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้ อัตราการเจริญเติบโต เป็นต้น

1.2.4 จำแนกตามช่วงเวลา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (measurement of stocks) เป็นตัวบ่งชี้ที่ให้ค่าเป็นปริมาณที่แน่นอนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2) ตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา (measurement of flows) เป็นตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับอัตราการเปลี่ยนแปลงตามเวลา ข้อมูลอธิบายอัตราการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา รายงานในรูปแบบของร้อยละต่อปี มีค่าเป็นบวก หรือลบก็ได้

1.2.5 จำแนกตามระดับการวัด แบ่งได้ 2 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะภาพรวมทุกระดับ (measurement of overall level) เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดคุณลักษณะรวมทุกระดับ อาจแสดงในรูปของค่าเฉลี่ย ตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้จะไม่เห็นการกระจาย การนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกัน อาจได้ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง

2) ตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะการกระจาย (measurement of distribution) เป็นตัวบ่งชี้ที่วัดลักษณะการกระจายของข้อมูลในรูปของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำให้เห็นคุณลักษณะที่วัดได้ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึง หรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

1.2.6 จำแนกตามตัวบ่งชี้เชิงระบบ แบ่งได้ 3 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการศึกษา หรือปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น อาคารสถานที่ อัตรากำลังคนและงบประมาณ ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา เป็นต้น

2) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (process indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ หรือการใช้กระบวนการของสถาบันหรือองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น

3) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลผลิตผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา โดยตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต อาจหมายถึง ความรู้และทักษะ หรือความพึงพอใจในระบบการศึกษา

1.2.7 จำแนกตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้ 2 ประเภท

1) ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (subjective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการนิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ คร่าวๆ ยังไม่ชัดเจน ซึ่งตัวบ่งชี้ลักษณะนี้ต้องใช้การพิจารณาหรือการตัดสินใจของนักวิชาการเกี่ยวข้องด้วย

2) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (objective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด โดยตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ

1.2.8 จำแนกตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้ 3 ประเภท

- 1) ตัวบ่งชี้ที่แยกประเภทตามระดับการวัดของตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงลำดับ (ordinal indicators) ตัวบ่งชี้ช่วง (interval indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (ratio indicators)
- 2) ตัวบ่งชี้ที่แยกตามประเภทของตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (stock indicators) และ ตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (flows indicators)
- 3) ตัวบ่งชี้ที่แยกตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร คือ ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการแจกแจง (distributive indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (non-distributive indicators)

1.2.9 จำแนกตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ แบ่งได้ 2 ประเภท

- 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
- 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ประโยชน์เพื่อทำนาย หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่น ๆ

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้

2.1 วิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ มี 3 วิธี ดังนี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 176-182)

2.1.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประโยชน์ของการใช้ หรือการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยนิยามเชิงปฏิบัติการ (The pragmatic definition of an indicators) การพัฒนาตัวบ่งชี้ประเภทนี้ มี 2 แบบ คือ

- 1) การเลือกตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ทำให้หรือที่มีอยู่มาใช้ วิธีการแบบนี้จัดทำตัวบ่งชี้ในลักษณะที่เป็นตัวแทน
- 2) การนำเอาตัวแปรหนึ่งมาผสมหรือรวมกัน ซึ่งวิธีการรวมกันนี้มาจากข้อสมมติฐานบางประการว่าด้วยตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ การรวมตัวแปรประเภทนี้กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยใดวิจัยหนึ่งโดยเฉพาะ

2.1.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยนิยามเชิงทฤษฎี (The theoretical definition of an indicator) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยเลือกกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะหรือคุณลักษณะที่สนใจ แล้วจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรโดยกำหนดน้ำหนักของตัวแปรตามเหตุผลหรือพื้นฐานทฤษฎี เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นเป็นตัวบ่งชี้

2.1.3 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยนิยามเชิงประจักษ์ (The empirical definition of an indicator) เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปร การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรโดยใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์จำแนก (discriminant analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (canonical correlation) เป็นต้น

2.2 ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ มีขั้นตอนที่ต้องพิจารณา 3 ขั้นตอน คือ (Johnstone 1981 อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า 2546 : 48-49 ; ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 176-182 ; นงลักษณ์ วิรัชชัย 2545 : 37-46)

2.2.1 การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา

ขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องกำหนดส่วนประกอบ (components) หรือตัวแปรย่อย (component variables) โดยอาศัยความรู้จากทฤษฎี และประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relate) และ ตรง (relevant) กับตัวบ่งชี้ และตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้น ในการคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา เป็นการนำตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมารวมกันสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ด้วยการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาอย่างชัดเจน โดยอาศัยข้อเสนอทางทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ หรือ การลงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งควรพิจารณาคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงกับสิ่งที่มุ่งศึกษา และหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมากที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกันหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูง และตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดมาก เพราะอาจจะทำให้ โน้ตส่นของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย

2.2.2 การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรหรือการสังเคราะห์ตัวแปร

ขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีด้วยกัน 2 วิธี คือ

1) การรวมเชิงบวก (additive) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ความสำคัญของแต่ละตัวแปรมีความเท่าเทียมกัน สามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ โดยไม่ทำให้ค่าตัวบ่งชี้เปลี่ยนไปแสดงได้ตั้งสมการ

$$I = V_1 + V_2$$

เมื่อ I คือ ตัวบ่งชี้

V_1 คือ ค่าของตัวแปรที่ 1

V_2 คือ ค่าของตัวแปรที่ 2

การรวมตัวแปรด้วยวิธีนี้ มักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าในเรื่องที่มุ่งศึกษานั้นมีความแตกต่างกันกี่หน่วย ซึ่งค่าของตัวแปรที่ได้จากสมการจะนำเสนอในรูปแบบสมการตามวิธีการรวมตัวแปร ดังนี้

(1) การสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการหาค่าเฉลี่ยมัธมิมเลขคณิต (arithmetic mean) ของตัวแปร ดังสมการ

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน

$$I = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n}{n}$$

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญต่างกัน

$$I = \frac{W_1 V_1 + W_2 V_2 + W_3 V_3 + \dots + W_n V_n}{\sum W_i}$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวแปร

$\sum W_i$ คือ ผลรวมของน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร n ตัว

(2) การสังเคราะห์ตัวแปรโดยการอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ (factor analysis) เขียนสมการได้ดังนี้

$$I = (W_1 Z_1 + W_2 Z_2 + W_3 Z_3 + \dots + W_n Z_n)$$

เมื่อ I คือ ค่าตัวบ่งชี้รวม

W คือ ค่าน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปร

Z คือ คะแนนมาตรฐานของตัวแปร

จากการรวมตัวแปรทั้ง 2 วิธี จะเห็นว่า วิธีที่ (1) เป็นการรวมตัวแปรโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดน้ำหนักของตัวแปร โดยทั่วไปจะกำหนดให้น้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ซึ่งอาจจะได้จากการใช้แบบสอบถามอย่างง่าย ใช้เทคนิคเดลฟาย การสนทนากลุ่ม ส่วนในวิธีที่ (2) ไม่สามารถกำหนดน้ำหนักล่วงหน้าได้ก่อน ต้องใช้วิธีทางสถิติกำหนดน้ำหนักให้ตัวแปรแต่ละตัว

2) การรวมแบบทวีคูณ (multiplicative) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ การเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่ง ไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ ดังสมการ

$$I = V_1 \cdot V_2$$

เมื่อ I คือ ตัวบ่งชี้

V_1 คือ ค่าของตัวแปรที่ 1

V_2 คือ ค่าของตัวแปรที่ 2

การรวมวิธีนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าระบบหนึ่งมีค่าตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไร ค่าของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากการรวมแบบทวิคูณ แสดงได้ดังสมการ

กรณีตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน

$$I = \sqrt{V_1 \times V_2 \times V_3 \times \dots \times V_n}$$

กรณีตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญต่างกัน

$$I = \sqrt{V_1^{w_1} \times V_2^{w_2} \times V_3^{w_3} \dots \times V_n^{w_n}}$$

จาก 2 สมการข้างต้น เรียกว่า การหาค่าเฉลี่ยแบบทวิคูณ (geometric means) ซึ่งวิธีนี้ไม่นิยมใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการวิจัย

2.2.3 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

(ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 181-182)

- 1) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากัน (equal weight)
- 2) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกัน (differential weight) ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 3 วิธี ได้แก่

(1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นนักวิจัย หรือนักวางแผนที่เกี่ยวข้อง โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปร แล้วจึงพิจารณาหาข้อยุติด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรที่ระบุ

(2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (measure effort required) โดยพิจารณาจากเวลา (time taken) หรือค่าใช้จ่าย (cost) ของการกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น

(3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) เป็นการใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) การวิเคราะห์จำแนก (discriminant analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (canonical correlation analysis) เป็นต้น

3. การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้

3.1 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นต้องมีคุณสมบัติที่ดี ดังนี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 176-182 ; นางลักษณ์ วิรัชชัย 2545 : 45-46)

3.1.1 ตัวบ่งชี้มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สามารถบอกถึงสถานะและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้

3.1.2 ตัวบ่งชี้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน

3.1.3 ตัวบ่งชี้มีคุณสมบัติของการวัด ได้แก่ มีความตรง (validity) คือ สะท้อนหรือชี้ให้เห็นถึงสถานะในด้านต่าง ๆ ของสิ่งที่ต้องการวัด มีความเที่ยง (reliability) คือ ค่าที่ได้จากการวัดจะต้องมีความน่าเชื่อถือและคงที่ สำหรับการวัดหรือการประเมินซ้ำหลายครั้งในช่วงเวลาเดียวกัน มีความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง

3.1.4 ตัวบ่งชี้มีกฎเกณฑ์การวัดที่มีความเป็นกลาง มีความเป็นทั่วไป และให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ

3.1.5 ตัวบ่งชี้มีความเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ในการวัดหรือประเมิน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.1.6 ตัวบ่งชี้มีความไวต่อความแตกต่าง (sensitive) คือ วัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

3.2 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ เป็นการตรวจสอบคุณภาพภายใต้แนวคิดทางทฤษฎี และการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์ 2544 : 183)

3.2.1 การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีคุณภาพมากขึ้น ได้แก่ มีกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ชัดเจนในการวัดตัวแปร และมีความเป็นตัวแทนของตัวแปรที่นิยามเชิงปฏิบัติการที่ถูกต้อง สอดคล้องกับเป้าหมายในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงลักษณะ ประเภท ระดับการวัดและการสร้างโมเดล และการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องของการรวมตัวแปร เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการนำไปใช้มากขึ้น โดยการศึกษาและพิจารณาวิธีการรวบรวมหรือ

การสังเคราะห์ตัวแปรแต่ละวิธี แต่ละเงื่อนไข และความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์
แตกต่างกัน

3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร

โดยการเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปร และเป้าหมายของการนำไปใช้ประโยชน์
นอกจากนี้ ในการพัฒนาตัวบ่งชี้บางครั้งอาจจะได้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่
ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเกิดความผิดพลาดในการเตรียมข้อมูลการคำนวณค่าของข้อมูล หรือเกิดจาก
กรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ต้องการศึกษา จึงจำเป็นต้อง
มีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ เพื่อนำผลการวัดเชิงประจักษ์มาตรวจสอบว่า
สอดคล้องตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีเชิงทดลอง
ใช้หลักการวิเคราะห์เชิงตรรกะ วิธีการศึกษาหาความสัมพันธ์ วิธีการวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีสรุป
อ้างอิง วิธีการเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีหลักฐานอยู่แล้ว วิธีเมทริกซ์ลักษณะหลากหลาย วิธีการ
วิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. การประมวลการใช้คำและการให้ความหมายของนักวิชาการหรือนักวิจัย สำหรับการ
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” เนื่องจากปัจจุบันเป็นคำที่นิยมใช้กันในวงการศึกษาศาสตร์และ
นักวิชาการด้านการประเมิน โดยสรุปว่า “ตัวบ่งชี้ (indicator) หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือ
องค์ประกอบ ที่แสดงค่าหรือสารสนเทศเป็นตัวเลขหรือปริมาณ เพื่อบ่งบอกสภาพลักษณะใด
ลักษณะหนึ่งของสิ่งที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือที่ใดที่หนึ่ง”

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้ มี 3 วิธี คือ 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยนิยามเชิง
ปฏิบัติการ 2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัยนิยามเชิงทฤษฎี และ 3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยอาศัย
นิยามเชิงประจักษ์ แต่ละวิธีมีขั้นตอนสำคัญที่ต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการคัดเลือก
ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษา ขั้นตอนการกำหนดวิธีการรวมตัวแปร และขั้นตอน
การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร ซึ่งการพิจารณาเลือกใช้วิธีการใดหรือการตัดสินใจในแต่ละ
ขั้นตอนของการพัฒนาตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กับค่าของตัวบ่งชี้ที่จะนำไปอธิบายหรือแปล
ความหมายของสิ่งที่ต้องการศึกษา

3. การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ เพื่อตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมี
คุณสมบัติที่ดี ได้แก่ มีความทันสมัย มีความตรงตามจุดมุ่งหมายของการใช้งาน มีคุณสมบัติของ
การวัด มีความเป็นกลาง มีความเชื่อถือได้ และมีความไวต่อความแตกต่าง

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า “สมรรถนะ” มาจากคำภาษาอังกฤษ คือ competency ซึ่งนักวิชาการได้ให้คำแปลไว้แตกต่างกันออกไป เช่น แปลว่า “ขีดความสามารถ” หรือ “ศักยภาพ” หรือ “สมรรถนะ” หรือ “ความสามารถ” (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2545 ; สำนักงาน ก.พ. 2548 ; อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ 2548) โดยมีนักวิชาการที่ใช้คำว่าสมรรถนะเป็นคำแปลของ Competency ในงานวิชาการหลายเรื่อง เช่น บทความเรื่อง “ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป” (เทียน ทองแก้ว 2545) บทความเรื่อง “สมรรถนะจำเป็นของผู้นำทางวิชาการ : การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (อังศิรินทร์ อินทรกำแหง 2547) บทความเรื่อง “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย 2547) รายงานการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน” (รุ่งอรุณ เกศวงษ์ 2547) รายงานการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ” (พรกุล สุขสด 2546) และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความไว้ ดังนี้

Boyatzis (Boyatzis 1982 อ้างถึงใน อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และ ทศนา ทองภักดี <http://www.moe.go.th/wijai/thai103.pdf>, 24 เมษายน 2551) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานที่เหนือกว่า และสามารถนำสมรรถนะของบุคคลแต่ละตำแหน่งงานทั้งในแนวกว้างและแนวลึกมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมได้

Spencer and Spencer (Spencer and Spencer 1993 อ้างถึงใน เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ 2550 : 12) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) อัตตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) และ ทักษะ (skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Parry (Parry 1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547 : 48) ให้นิยามสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

ดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

McClelland (McClelland 1970 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547 : 47) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ

อังคินันท์ อินทรกำแหง (2547 : 95) ได้ความหมายว่า สมรรถนะนั้นมีความหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ คุณสมบัติ บุคลิกภาพ นิสัย และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร

อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัตินอื่น อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างที่ผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

สำนักงาน ก.พ. (2548 : 59) ได้กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClelland (อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547 (ก) : 257-258 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547 : 47 ; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ 2548 : 22-23 ; สำนักงาน ก.พ. 2548) ได้อธิบายบุคลิกลักษณะของคนซึ่งเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตได้ง่าย ได้แก่

2.1.1 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องใช้ระยะเวลาฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2.1.2 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เป็นข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมไปถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

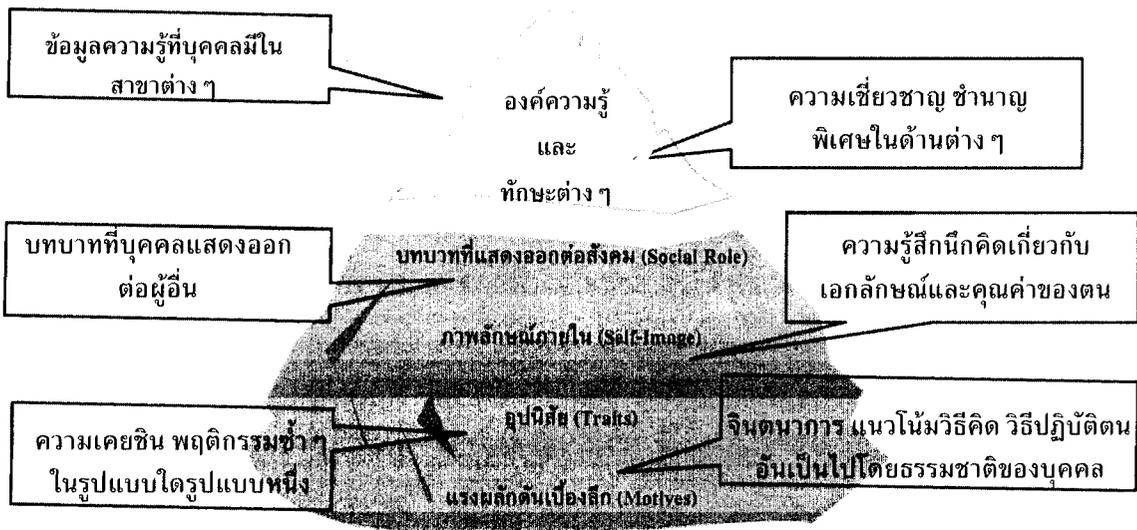
2.2 ส่วนที่อยู่ได้นำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

2.2.1 บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าได้เข้ามามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

2.2.2 ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image หรือ Self-concepts) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ได้แก่ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณค่าตนเองเป็น เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

2.2.3 อุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.2.4 แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จหรือมุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) เมื่อกระทำการต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา ซึ่งสามารถแสดงที่มาของสมรรถนะ ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ที่มาของสมรรถนะ

3. ประโยชน์ของสมรรถนะ

อานนท์ สักดีวีรวิษญ์ (2547 : 71-74) และ อากรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 36-38) ได้สรุป การนำสมรรถนะและการจัดทำรายละเอียดพฤติกรรมหรือพจนานุกรมความสามารถ (competency dictionary) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักสำคัญ คือ ต้องให้คนที่มีความสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัดหรือมีความสามารถ ได้มีโอกาส พัฒนาสมรรถนะของตนให้เต็มขีดความสามารถ ได้คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ซึ่ง การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

3.1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการเตรียมการ ในห้องค์การมีบุคลากรที่ต้องมีศักยภาพ สมรรถนะ ตามที่ควรจะเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการ ขององค์กร ซึ่งการมีสมรรถนะจะทำให้ทราบว่าในองค์กรมีบุคลากรที่มีสมรรถนะใดบ้าง และ ต้องเตรียมคนที่มีสมรรถนะอย่างไรให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3.2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job evaluation and wage and salary administration) การนำสมรรถนะมาเป็นปัจจัยในการกำหนดค่าจ้าง โดยใช้วิธีหนึ่ง ที่ นิยมใช้กันมาก คือ Hay guide chart ซึ่งมี Guide Chart ตัวแปรใน Guide Chart ก็มีลักษณะของ สมรรถนะอยู่ซึ่งสามารถนำมาปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม สำหรับการบริหารค่าจ้างและ เงินเดือน โดยการจ่ายเงินเดือนตามสมรรถนะ (pay for competence) เป็นการจ่ายเงินตาม สมรรถนะและศักยภาพของแต่ละคน โดยนำผลจากการประเมินความสามารถของพนักงานมาใช้ ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถที่ถูกระเมิน คนที่มีศักยภาพมากและได้ใช้ สมรรถนะนั้น ๆ ในการทำงานต่าง ๆ ในห้องค์การมาก ก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนมาก

3.3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) หากเป็นการสรรหา ภายในก็ควรจะมีการวัดสมรรถนะของพนักงานที่จะได้รับการสรรหา ว่ามีสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาหรือไม่ เช่นเดียวกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ต้อง เลือกพนักงานที่มีสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการตั้งคำถาม โดยพิจารณา จากพฤติกรรมที่กำหนด ทำให้การสัมภาษณ์มีกรอบหรือขอบเขตที่ชัดเจนทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถ คัดเลือกคนที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

3.4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) โดยองค์กรต้องมี แนวทางที่ชัดเจนที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน ซึ่งการที่องค์กร ได้มีการประเมินพนักงานจากสมรรถนะและนำมาเปรียบเทียบกับ benchmark ที่พนักงานใน ตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะมี หากพนักงานแสดงพฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จำเป็นต้องได้รับ

การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถที่ยังขาดอยู่ให้พัฒนาขึ้น ทำให้องค์การทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาการฝึกอบรม ทำให้มีกรอบแนวทางในการจัดอบรมที่เหมาะสมและตอบสนองต่อพฤติกรรมที่ต้องการหลังจากการพัฒนาแล้ว สามารถเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างกลุ่มที่ได้รับการอบรมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรม ทำให้ทราบประสิทธิผลของการฝึกอบรมอันเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้อีกวิธีการหนึ่ง

3.5 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) หากองค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ต้องวางแผนว่าในแต่ละเส้นทางที่คนแต่ละคนจะก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้น ต้องมีสมรรถนะใดบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคนให้เติบโตกันได้ได้อย่างไร และคนเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างไร ส่วนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร ต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่จะมีการสืบทอดตำแหน่งต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร

3.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานต้องส่วนสำคัญ 3 ประการ คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (performance planning) การสั่งสอนและจัดการผลการปฏิบัติงาน (coach/manage performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อมีพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนทำให้ผู้ประเมินประเมินได้ว่าบุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถหรือสมรรถนะที่แต่ละคนมี แต่ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในระหว่างการทำงาน หากคนที่มีสมรรถนะไม่พอต้องมีการพัฒนา มีการจัดการ การช่วยเหลือ ให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ ตามความเหมาะสม จนถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายแล้ว ยังต้องพิจารณาว่าคน ๆ นั้น ได้ทุ่มเทใช้สมรรถนะในการทำงานมากน้อยแค่ไหนด้วย

3.7 การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (Rotation promotion and termination) ซึ่งหากทราบสมรรถนะของแต่ละคนและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งแล้ว จะช่วยให้การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเลิกจ้างหากคน ๆ นั้นไม่สามารถทำงานได้ หรือมีศักยภาพไม่เพียงพอและสมรรถนะนั้น ๆ ไม่อาจพัฒนาได้ แต่โดยหลักแล้ว แนวความคิดของสมรรถนะจะพัฒนาคนไปตามสมรรถนะให้คนได้ทำงานตามสมรรถนะของตน

4. การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

4.1 ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่

4.1.1 การวิเคราะห์ความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Job competency)

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547 : 29)

- 1) กำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล หรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
- 2) ดำเนินการเก็บข้อมูล ได้แก่ การจดบันทึก การบันทึกเทป การสังเกตการทำงานจริง
- 3) วิเคราะห์สมรรถนะเบื้องต้น ได้แก่ การกำหนดโมเดลสมรรถนะ (competency model) จากข้อมูลที่ได้
- 4) ตรวจสอบความถูกต้อง ได้แก่ การตรวจสอบคนที่มีความดี การตรวจสอบกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งนี้
- 5) สรุปสมรรถนะขั้นสุดท้าย ได้แก่ การตัดสมรรถนะบางตัวที่มีข้อมูลสนับสนุนน้อยออก การปรับหรือเพิ่มสมรรถนะบางตัว การสรุปร่วมกัน

4.1.2 การกำหนดสมรรถนะ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject matter expert) (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547 : 64-66) ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ จริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง โดยใช้แบบประเมิน หรือการสัมภาษณ์ร่วมกันด้วย การใช้ผู้เชี่ยวชาญในการให้ความเห็นนี้ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง (brainstorming) การใช้ nominal group technique หรือการใช้เทคนิคเดลฟาย หลักสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการหาสมรรถนะ คือ ต้องเกิดฉันทามติในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งค่าสถิติบางค่าสามารถที่จะเป็นดัชนีชี้วัดได้ เรียกว่า ควรจะมี interrater/interjudge reliability อันได้แก่ การคำนวณค่า interclass correlation หรือสำหรับเทคนิคเดลฟายจะพิจารณาจาก interquartile range เป็นต้น วิธีการนี้มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

- 1) ข้อดี
 - (1) ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการทำวิจัยกับบุคลากรในองค์กร
 - (2) สามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะหรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนเลยได้

(3) เป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่น ๆ

(4) มีค่าใช้จ่ายและเวลาไม่มากนัก

2) ข้อเสีย

(1) ไม่มีการพิสูจน์ และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน

(2) การขอความร่วมมือจากคนหลายฝ่ายเป็นเรื่องที่อาจจะยุ่งยากและ
ออกแรงเยอะพอสมควร

(3) ค่าสถิติที่แสดงความสอดคล้องกันของความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่สูง
อาจไม่ได้ชี้ให้เห็นความตรง เพราะอาจเป็นเพียงการร่วมหลงผิดของคนหลาย ๆ คน ก็ได้

4.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.2.1 โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ
สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่ม
งาน โดยได้กำหนดคำจำกัดความ มีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. 2548 : 93-143)

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่น
จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่าน
มาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ
สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่
เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

(2) การบริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความ
พยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของ
หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) หมายถึง ความ
ขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ
ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้
ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) จริยธรรม (integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติ
ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของ
ตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่ง
อาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุ
เป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมี ฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัม พันธภาพกับสมาชิกในทีม

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

(1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจ สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็น ส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์ อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจน ระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

(2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) หมายถึง การคิดในเชิง สังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุป รูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆจากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และน่านาทัศนะ

(3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and developing others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะ พัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

(4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดย อาศัย อำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพโดยมุ่ง ประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปรกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

(5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) หมายถึง ความ สนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราว ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูล เฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพ แวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

(6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่าง ราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

(7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

(8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้น จะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

(9) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

(10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

(11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรณ์ญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

(12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

(13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

(14) สภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

(16) วิสัยทัศน์ (visioning) หมายถึง ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจน และก่อความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

(17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

(18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

(19) การควบคุมตนเอง (self control) หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

(20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

4.2.2 สำนักงาน ก.พ. (2548) ได้แบ่งกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือน และกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มบริหาร (senior executive)
 - (1) วิสัยทัศน์ (visioning)
 - (2) การควบคุมตนเอง (self control)
 - (3) การให้อำนาจผู้อื่น (empowering others)
 - (4) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
 - (5) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership)
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป (general supporting)
 - (1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)

- (2) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
- (3) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory)
 - (1) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational)
 - (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 4) กลุ่มงานปกครอง
 - (1) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)
 - (2) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
 - (3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational)
- 5) กลุ่มงานนโยบายและแผน (policy and planning)
 - (1) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (research)
 - (1) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (3) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 7) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support)
 - (1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
 - (2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (3) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา (developmental design)
 - (1) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)
 - (2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (3) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 9) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (intelligence)
 - (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
 - (2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)

- 10) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
 - (1) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (2) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)
 - (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 11) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ (caring service)
 - (1) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and development others)
 - (2) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)
 - (3) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
- 12) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical service)
 - (1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (2) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
 - (3) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 13) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion)
 - (1) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
 - (2) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
 - (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 14) กลุ่มงานเสริมสร้างความรู้ (public education)
 - (1) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding)
 - (2) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and development others)
 - (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing)
- 15) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record)
 - (1) ความถูกต้องของงาน (concern for order)
 - (2) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
 - (3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)
- 16) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (enforcement)
 - (1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)
 - (2) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (3) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
- 17) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (cultural service)
 - (1) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality)

- (2) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness)
- (3) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
- 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation)
 - (1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
 - (3) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)

4.2.3 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดสมรรถนะข้าราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไว้ (<http://www.moe.go.th/opdc/modelcompe.htm>, 1 เมษายน 2550) ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) จำนวน 8 สมรรถนะ ดังนี้
 - (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่
 - (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (experience) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
 - (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
 - (4) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม
 - (5) คุณธรรม จริยธรรม (moral and integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลัก

แนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อ
 ชำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้
 ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่น
 จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่
 ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึง
 การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่อยากโดดเด่น และทำทนาย

(7) จิตมุ่งบริการ (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายาม
 ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของ
 ผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

(8) มนุษยสัมพันธ์ (human relation) หมายถึง ความสามารถในการ
 สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
 เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคลหน่วยงานและ
 องค์กร

2) สมรรถนะในงาน (functional competency) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

(1) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal) จำนวน 5 สมรรถนะ ดังนี้

ก. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (innovation) หมายถึง ความสามารถ
 ในการนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
 ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์กร

ข. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการ
 ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลายในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์
 แวดล้อมเปลี่ยนไป

ค. จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี (officer awareness) หมายถึง
 ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานราชการตามแนวทางในวิชาชีพของตนเอง
 โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ง. ซื่อสัตย์สุจริต (honesty) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่แสดงออกถึง
 ความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเคร่งครัดและมีความซื่อสัตย์
 สุจริต โดยประพฤติตนตาม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

จ. การพัฒนาตนเอง (self development) หมายถึง การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร

(2) ด้านความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (role competency) จำนวน 5 สมรรถนะ ดังนี้

ก. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information communication technology) หมายถึง มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic analysis skill) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ฯลฯ โดยการจำแนกประเด็นเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบในเชิงเหตุและผลของประเด็นต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ง. ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการกำหนดรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจถึงระบบและขั้นตอน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดของงาน หน่วยงาน และองค์กรเป็นสำคัญ

จ. ทักษะและความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (role expertise) หมายถึง มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาการ รู้เหตุผล สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้เมื่อมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่สามารถจัดระบบงานได้อย่างเหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม

ฉ. ความรู้และทักษะการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (translating policy and strategy to action) หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐสู่การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

(3) ด้านการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร จำนวน 5 สมรรถนะ ดังนี้

ก. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน (vision and strategy)

หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ของงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ข. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)

หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสม ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

ค. การให้คำปรึกษา (consultant) หมายถึง การทำความเข้าใจใน

ความต้องการหรือความคาดหวังในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แนวทาง และทางเลือก ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ง. การประชาสัมพันธ์องค์กร (public relationship) หมายถึง

ความสามารถในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในความรับผิดชอบขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

จ. การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง

ความสามารถในการค้นหารวบรวมความรู้จากการปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงาน เจตคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

4.2.4 องค์กรวิทย์ แสันทอง (2547 : 94-133) ได้สรุปรายการความสามารถของบุคคลโดยการประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกพร้อมอธิบายความหมาย ดังนี้

1) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) หมายถึง การจัดทำข้อมูลและการปฏิบัติงานใด ๆ ให้ถูกต้องโดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2) แรงจูงใจใฝ่สำเร็จ (achievement motivation) หมายถึง มีความตั้งใจและความมุ่งมั่นภายในที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนด

3) การปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์ หรือลักษณะงานที่แตกต่างกันได้โดยใช้ระยะเวลาในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

4) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) หมายถึง ความเข้าใจที่มาสาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

5) ความละเอียดรอบคอบ (attention to details) หมายถึง การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานในทุกแง่มุมอย่างต่อเนื่อง และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหรืองานที่ปฏิบัติก่อนส่งมอบงาน

6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง การนำเสนอและประยุกต์ใช้แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

7) การทำให้กระจ่าง (clarifying) หมายถึง การอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของงาน ขั้นตอนและวิธีการในการทำงาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่สมาชิกภายในและภายนอกทีมฟังได้อย่างเข้าใจและเห็นภาพ

8) การสอนแนะ (coaching) หมายถึง การชี้แจงและให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับวิธีการขั้นตอนและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น

9) การให้คำปรึกษา (consulting) หมายถึง ความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งการให้คำแนะนำและแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

10) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หมายถึง การออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) หมายถึง การแสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้และความสามารถในการจัดการกับปัญหาและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

12) การให้ความร่วมมือ (cooperation) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

13) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) หมายถึง การคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

14) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer orientation) หมายถึง การค้นหาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

15) การตัดสินใจ (decision making) หมายถึง การประเมินสถานการณ์ และข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมสถานการณ์นั้น ๆ

16) การมอบหมายงาน (delegation) หมายถึง การกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกภายในและภายนอกทีมงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของเวลา ปริมาณงาน และความสามารถของผู้รับมอบงาน

17) ความกระตือรือร้น (energetic) หมายถึง ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

18) ความอดทน (endurable) หมายถึง การอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่กดดัน และยึดถือเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่เกิดความย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

19) การดำเนินการ (facilitation) หมายถึง การนำและชี้แนะแนวทางให้กับกลุ่มหรือทีมงานในการร่วมคิดแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การระดมสมองเพื่อนำไปสู่การหาข้อสรุปจากการอภิปรายหรือประชุมร่วมกัน

20) ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง การปรับเปลี่ยนแผนงาน วิธีการทำงาน และการแสดงออกทั้งกิริยา ท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่าง ๆ

21) การติดตามงาน (follow up) หมายถึง การกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และความถี่ในการติดตามงาน รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

22) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (gathering and analyzing data) หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

23) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) หมายถึง การสร้างความเป็นมิตร หรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น โดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น

24) การทำงานได้ด้วยตนเอง (independent) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน และการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดหรือคำแนะนำจากบุคคลอื่น ๆ

25) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influencing) หมายถึง การใช้ความสามารถในโน้มน้าวชักจูง และจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

26) ความคิดริเริ่ม (initiative) หมายถึง การนำเสนอแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

27) ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้

28) การรับฟัง (listening) หมายถึง การรับรู้อารมณ์ เหตุการณ์ และความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่นอย่างตั้งใจและเต็มใจ รวมทั้งการไม่พูดสอดแทรกและขัดจังหวะในระหว่างการพูด

29) แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง ความเข้าใจในความต้องการและสิ่งทีคาดหวังของแต่ละคน โดยการเลือกใช้สิ่งจูงใจหรือการหาวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการจูงใจและเสริมแรงบวกเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

30) ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiation skill) หมายถึง การหาเหตุผลมาสนับสนุน และกำหนดทางเลือกในการต่อรองผลประโยชน์เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความคิดเห็นคล้อยตามและเกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

31) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) หมายถึง การสื่อสารโดยการใช้คำพูดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และชัดเจน รวมทั้งการแสดงออกด้วยท่าทางที่เหมาะสมต่อผู้ฟัง

32) การวางแผนงาน (planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบและตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งการกำหนดช่วงเวลาที่จะดำเนินการทรัพยากรที่นำมาใช้ ตลอดจนการกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

33) ทักษะการนำเสนอ (presentation skill) หมายถึง การอธิบายและชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการและการแสดงออกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ตลอดจนการประเมินผลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

34) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritization) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับงานที่หลากหลายทั้งที่เป็นงานประจำ และงานโครงการให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

35) การแก้ไขปัญหา (problem solving) หมายถึง การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

36) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความคิด การกระทำ และคำพูดที่แสดงออกมาในสถานการณ์หรือต่อบุคคลที่อยู่ในกลุ่มและระดับที่แตกต่างกัน โดยมีข้อมูลและ/หรือเหตุผลมาสนับสนุนเสมอ

37) ความมีไหวพริบเชิงกลยุทธ์ (strategic acumen) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกำหนดและปรับเปลี่ยนแผนงาน และกลวิธีในการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

38) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (stress tolerance) หมายถึง การทำงานภายใต้แผนงาน ทรัพยากร และระยะเวลาที่จำกัดได้สำเร็จ รวมทั้งการควบคุมปฏิกิริยาและสภาวะอารมณ์เมื่อต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม

39) การทำงานเป็นทีม (teamwork) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติผู้นำและสมาชิกทีมงานเพื่อนำทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

40) ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge) หมายถึง มีความรู้และความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้

4.2.5 *Spencer and Spencer (อ้างอิงใน จรัมพร ประถมบุรณ์ http://www.frda.or.th/competency_2.html, 14 สิงหาคม 2548) ได้นำเสนอสมรรถนะกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ได้แก่*

1) สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation)

(2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (concern for order quality and accuracy)

(3) ความคิดริเริ่ม (initiative)

(4) การแสวงหาข่าวสาร (information seeking)

2) สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal understanding)

- (2) การมุ่งสู่บริการลูกค้า (customer service orientation)
- 3) สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การใช้อิทธิพล และผลกระทบ (impact and influence)
 - (2) การตระหนักถึงองค์กร (organizational awareness)
 - (3) การสร้างสัมพันธภาพ (relational building)
- 4) สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น (developing others)
 - (2) การชี้นำ : การใช้อำนาจที่มีอยู่ตำแหน่งและการยื่นกราน (directiveness : assertiveness and use of position power)
 - (3) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork and cooperation)
 - (4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)
- 5) สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking)
 - (2) การคิดรวบยอด (conceptual thinking)
- 6) สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (personal effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การควบคุมตนเอง (self - control)
 - (2) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
 - (3) ความยืดหยุ่น (flexibility)
 - (4) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (organizational commitment)

4.2.6 จริมพร ประถมบุรณ์ (http://www.frda.or.th/competency_2.html, 14 สิงหาคม 2548) ได้สรุปสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) ของข้าราชการศาลปกครองกลุ่มงานสนับสนุน 22 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) งานเลขานุการผู้บริหาร มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
 - (1) ความรู้ในระเบียบงานสารบรรณและสารบรรณอัตโนมัติ

เฉพาะหน้าได้ดี

(2) ทักษะในการตัดสินใจและมีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหา

(3) มีความสามารถในการวางตัวได้ถูกกาลเทศะ

2) งานตรวจสอบภายใน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

(1) การตรวจสอบภายใน

(2) ทักษะในการให้คำปรึกษา

3) งานนโยบายและแผน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

(1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบงบประมาณและที่เกี่ยวข้อง

(2) ทักษะการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

(3) ทักษะในการวิเคราะห์

(4) ทักษะการติดตามและประเมิน

(5) ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล

(6) ทักษะในการทำงานวิจัย

(7) ทักษะในการสื่อสารให้คำปรึกษาแนะนำ

4) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

(2) ความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

(3) การรักษาความลับ

(4) ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์

(5) ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

(6) การประยุกต์ใช้กฎหมาย

(7) การให้คำปรึกษาด้านวินัย

(8) ทักษะในการสอบสวนและการเขียนสำนวน

(9) ความละเอียดรอบคอบ

(10) ความรู้ระบบข้อมูลทะเบียนประวัติบุคคล

(11) ความรู้ในระบบสิทธิประโยชน์

(12) ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังคน

(13) ทักษะการเขียนรายงานการประชุมเพื่อการประเมินบุคคล

(14) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินบุคคล

- (15) ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล
- 5) งานพัฒนาบุคลากร มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
- (1) ความรู้การวางแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - (2) ทักษะในการสร้างหลักสูตร
 - (3) ความรู้ และทักษะในการวางแผนการใช้สื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับหลักสูตร
 - (4) การดำเนินการฝึกอบรม
 - (5) ทักษะการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม
- 6) เทคโนโลยีการฝึกอบรม (งาน โสตทัศนศึกษา) มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
- (1) ออกแบบสื่อและผลิตงานศิลป์
 - (2) ติดตั้ง ตรวจสอบ ควบคุมระบบโสตทัศนอุปกรณ์
 - (3) ติดตั้ง ตรวจสอบ ควบคุมระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ
 - (4) จัดทำระบบ e-learning
 - (5) การดูแลรักษาและสรรหาอุปกรณ์โสตทัศนอุปกรณ์
 - (6) ความรู้และทักษะในการวางแผนการใช้สื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับหลักสูตร
- 7) งานประชาสัมพันธ์ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
- (1) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร
 - (2) ความรู้ด้านประชาสัมพันธ์
 - (3) ทักษะการใช้ภาษา
 - (4) ความรู้ด้านวารสารศาสตร์สื่อสารมวลชน
 - (5) ความคิดสร้างสรรค์
 - (6) ความสามารถในการปรับตัว
 - (7) ทักษะในการสื่อสาร
 - (8) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- 8) งานห้องสมุดกฎหมายมหาชน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
- (1) ความสามารถด้านการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ
 - (2) ความสามารถด้านงานเทคนิคห้องสมุด
 - (3) ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (4) ทักษะในการให้คำปรึกษาระบบงานห้องสมุด
- (5) ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
- (6) ทักษะในการให้บริการสารนิเทศ
- 9) งานวิเทศสัมพันธ์ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้
 - (1) ความรู้และทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ
 - (2) ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
 - (3) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ และคำสั่งที่

เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

- (4) ความรู้ด้านการต่างประเทศและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- (5) ความสนใจในข้อมูลประกอบการเดินทาง

5. ข้อพึงระวังและข้อควรปฏิบัติในการนำสมรรถนะไปใช้

อานนท์ ศักดิ์วีระวัฒน์ (2547 : 64-66) ได้นำเสนอข้อพึงระวังและข้อควรปฏิบัติในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร ดังนี้

5.1 หลักการกำหนดสมรรถนะ ควรจะต้องเป็นไปโดยมีทฤษฎี หลักเหตุผล มารองรับ และต้องเกี่ยวข้องกับงาน (job related) และมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (causal relationship) กับผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งก็คือ หากเลือกคนที่มีสมรรถนะนั้นๆ แล้ว สามารถทำให้คนที่ได้รับการคัดเลือกสามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างดี

5.2 การตรวจสอบความตรงของสมรรถนะ การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ต้องได้รับการตรวจสอบความตรงว่าสมรรถนะที่กำหนดมามีความตรง และการตรวจสอบความตรงที่ควรทำอย่างยิ่ง คือ ความตรงเชิงพยากรณ์ (predictive validity) นั่นคือ เมื่อมีการวัดสมรรถนะนั้นๆ ไปสักระยะเวลาหนึ่งแล้ว และได้มาทำงานจริง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือไม่ หรือสมรรถนะนั้น จำแนกออกระหว่างคนที่ทำงานได้ดีมากกับคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยหรือไม่ หากไม่สามารถทำได้เช่นนี้ก็อาจจะทำเพียงความตรงร่วมสมัย (concurrent validity) คือ วัดทั้งสมรรถนะและตัวแปรเกณฑ์ คือ ผลการปฏิบัติงานในเวลาเดียวกัน ว่ามีสหสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

5.3 การวัดสมรรถนะ ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ประการหนึ่งในการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้งาน คือ ไม่สามารถจะวัดได้หากมีการกำหนดสมรรถนะได้ โดยสมรรถนะจะนำมาใช้ประโยชน์ได้จะต้องสามารถวัดได้ และต้องวัดได้อย่างมีคุณภาพด้วย เช่น มีความเที่ยง มี

ความตรง หากไม่สามารถทำได้ จะทำให้องค์การนำประโยชน์จากสมรรถนะไปใช้งานในกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้น้อยมาก

5.4 การใช้สมรรถนะ องค์การควรนำมาใช้ให้ครบทั้งกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามสมรรถนะที่แต่ละคนมี ต้องใช้ให้เหมาะกับงานและสมรรถนะของแต่ละคน รวมทั้งให้แต่ละคนได้แสดงและพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ภายในตนออกมาได้อย่างเต็มที่ และใช้ให้ครบทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การตีค่างาน การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ

5.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร องค์การที่นำสมรรถนะมาใช้ต้องมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละคนที่ชัดเจน โดยเฉพาะควรทำกับสมรรถนะที่สามารถพัฒนาได้โดยง่าย ก่อน องค์การควรมีการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (individual development plan) ซึ่งนอกจากจะทำให้องค์การมีแผนการและทิศทางในการพัฒนาคนที่ชัดเจนแล้ว ยังทำให้พนักงานแต่ละคนทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และมีประโยชน์ในการให้แต่ละคนได้มีความรู้สึกลึกซึ้งที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ โดยที่คนแต่ละคนได้มีโอกาสเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์การได้

นอกจากข้างต้นแล้ว เมื่อองค์การนำสมรรถนะมาใช้งานจริงต้องสามารถที่จะคำนวณเป็นเงินที่องค์การควรจะได้รับ หรือทางเศรษฐศาสตร์ อาจเรียกว่า รรถประโยชน์ (utility) หรือการคำนวณทุนมนุษย์ (human capital) และองค์การต้องมีการทบทวนสมรรถนะ (competency review) อยู่อย่างสม่ำเสมอว่าสมรรถนะที่ได้มายังคงใช้ได้ดีหรือไม่ และยังมีความจริงที่จะสามารถแยกคนที่ทำงานได้ดีมากกับคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยออกจากกันได้หรือไม่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การแปลความหมายและการให้คำจำกัดความคำว่าสมรรถนะของนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่าน ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “สมรรถนะ” ในการแปลความหมายของคำว่า Competency ซึ่งมีงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่ง โดยผู้วิจัยสรุปว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งของบุคคลให้มีผลสำเร็จ ซึ่งมีผลต่อการสร้างผลงานโดยรวมขององค์กร หรือการมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ความรับผิดชอบได้สูงกว่าบุคคลอื่นหรือสูงกว่ามาตรฐาน”

2. บุคลิกลักษณะของคนเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ทักษะและความรู้ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วน

ที่สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคลด้านบทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุปนิสัย และแรงกระตุ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

3. องค์กรสามารถนำสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้าง

4. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (functional competency) การกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อาจกำหนดโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ หรือทำงานใกล้เคียง โดยใช้วิธีการประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การใช้ Norminal Group Technique หรือการใช้เทคนิคเดลฟาย และพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากค่าสถิติบางค่า

5. การนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กรต้องพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ หลักการกำหนดสมรรถนะ การตรวจสอบความตรงของสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ การใช้สมรรถนะของบุคคลให้เหมาะกับงาน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล เพื่อให้การใช้สมรรถนะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ตอนที่ 3 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาร่วมสมัยและปัญหาในอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการสำรวจ แต่จะแตกต่างกันที่วิธีการของเดลฟายจะส่งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเอง และได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอรับรองให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณแบบง่าย ๆ มาใช้สรุปในแต่ละขั้นตอน (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ 2537 : 24 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม 2547 : 298 ; จิราพร หัสเนตร และ บดินทร์ เอกบัณฑิต 2548 : 102) กระบวนการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมีสิ่งพึงพิจารณา ดังนี้

1.1 ลักษณะของปัญหาหรือเหตุผล การใช้เทคนิคเคลฟายในการศึกษา มีลักษณะปัญหาหรือเหตุผลดังนี้ (จิราพร หัสเนตร และ บดินทร์ เอกบัณฑิต 2548 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม 2547 : 303-305)

1.1.1 เป็นการสรุปความเห็นเบื้องต้นในปัญหา หรือเรื่องราวใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่ยอมรับกัน

1.1.2 เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.1.3 เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสิ่งต่าง ๆ

1.1.4 เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน

1.1.5 เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.1.6 เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน

1.1.7 เป็นปัญหาที่ไม่สามารถทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างแม่นยำและต้องใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจเชิงจิตวิสัย (subjective judgements) เป็นหลัก

1.1.8 เป็นการวิจัยที่ต้องการความคิดเห็นที่หลากหลายจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความถูกต้องของผลลัพธ์

1.1.9 เป็นการวิจัยที่มีความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลมากจึงไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องใช้กระบวนการสื่อสารกลุ่มโดยไม่เห็นหน้าเห็นตากัน

1.1.10 เป็นการวิจัยที่หากไม่ใช้เทคนิคเคลฟาย จะต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมาก

1.1.11 เป็นการวิจัยที่ต้องการใช้กระบวนการสื่อสารกลุ่มที่ไม่มีการพบปะกันมาเสริม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการวิจัย

1.1.12 ข้อมูลอดีตและปัจจุบันไม่แม่นยำพอหรือไม่มีให้ใช้ศึกษา

1.1.13 เป็นการวิจัยที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากที่ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเผชิญหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่ให้ความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ควรมีลักษณะดังนี้ (จิราพร หัสเนตร และ บดินทร์ เอกบัณฑิต 2548 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม 2547 : 307 ; ลัดดาวัลย์ หวังพานิช 2545 ; โจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ 2537 : 24)

1.2.1 *ความน่าเชื่อถือของผู้เชี่ยวชาญ* เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนและมีความเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ หรือเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่นักวิจัยต้องการได้ มีประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา

เป็นผู้มีแรงจูงใจ มีความสนใจในเรื่องนั้น มีความคิดเห็นที่อิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดหลายรูปแบบ

1.2.2 ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญต้องร่วมมือด้วยความเต็มใจ ตั้งใจให้ความเห็นอย่างตรงไปตรงมา และยินยอมเสียสละเวลาโดยตลอดงานวิจัย

1.2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของกลุ่มเป็นสำคัญ ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ (homogeneous group) ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10-15 คน ก็เป็นการเพียงพอ แต่ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีคุณลักษณะแตกต่างกันมาก ก็ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากด้วย แม้ไม่ได้มีการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญไว้แน่นอนว่าควรมีจำนวนเท่าใด อย่างน้อยที่สุดควรมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน

1.3 ผู้วิจัย ผู้ที่ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ควรมีคุณสมบัติดังนี้ (ประยูร ศรีประสาธน์ 2523 อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า 2546 ; ขนิษฐา วิทยานุมาส 2530; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ 2535 อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า 2546 ; จิราพร หัสเนตร และ บดินทร์ เอกบัณฑิต 2548)

1.3.1 รู้ความต้องการของตนในการวิจัยอย่างละเอียด

1.3.2 มีความสามารถในการออกแบบและสร้างแบบสอบถามที่มีความเที่ยงและความตรงสูง

1.3.3 มีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และวิเคราะห์คำตอบ ให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนตอบแบบสอบถามครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม เพื่อไม่ให้พลาดข้อความหรือเหตุผลที่แท้จริงไป

1.3.4 ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียงเข้าข้างกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปร่วมพิจารณาด้วย

1.3.5 ต้องมีความอดทนและใช้มนุษยสัมพันธ์อันดี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลครบตามต้องการ

1.4 ระยะเวลา ในการแสวงหาความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ มีหลักการดังนี้ (Navin and Ford, 1976 อ้างถึงใน สุวดี ทวีบุตร 2540 ; สุวรรณ เชื้อรัตนพงษ์ 2528 อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า 2546; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ 2535 อ้างถึงใน ญาดา มุมบ้านเช่า 2546 ; จิราพร หัสเนตร และ บดินทร์ เอกบัณฑิต 2538)

1.4.1 การเก็บข้อมูลแต่ละรอบ ผู้วิจัยต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่เร่งรัดหรือเว้นระยะนานเกินไป เพราะการเว้นระยะนานเกินไปอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืม ขาดความต่อเนื่องทางความคิด เสียเวลาในการทบทวน และเกิดความเบื่อหน่าย

1.4.2 จำนวนวันที่น้อยที่สุดที่เหมาะสมในการกำหนดตอบกลับแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ตามที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ คือ 7 วัน

1.4.3 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเคลฟาย ใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงแล้วเสร็จ

1.5 แบบสอบถาม การวิจัยด้วยเทคนิคเคลฟายจะมีแบบสอบถามที่มีลักษณะ ดังนี้ (จิราพร หัสเนตร และบัณฑิต เอกบัณฑิต 2548 : 103)

1.5.1 แบบสอบถามมี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรฐานประมาณค่า

1.5.2 ข้อความในแบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามต้องใช้ข้อความที่ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่าน และการตอบให้ความคิดเห็น

1.6 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสอบถามความคิดเห็นโดยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือ จึงต้องมีการสอบถามซ้ำ โดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ 3-4 รอบ (ถัดดาวัลย์ หวังพานิช 2545 ; จิราพร หัสเนตร และบัณฑิต เอกบัณฑิต 2548 ; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ 2537) ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบนี้มักเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ซึ่งจะทำการกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสร้างแบบสอบถามในรอบแรกเป็นแบบปลายปิดก็ได้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ตามต้องการ

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 เป็นการพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างข้อคำถามใหม่รูปของมาตราประมาณค่าหรือให้เปอร์เซ็นต์ โดยจะตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก และส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อลงมติหรือจัดอันดับความสำคัญของแต่ละข้ออีกครั้ง หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งได้จากการวิเคราะห์คำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 2 ด้วยการหาค่าสถิติในรูปค่ามัธยฐาน (median) ฐานนิยม (mode) และหาพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquatile range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ใส่เพิ่มในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิม พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตัวเอง และคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการ

ยื่นข้อคำถามเดิมหรือจะปรับเปลี่ยนใหม่ เมื่อคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม หากต้องการยื่นข้อคำถามเดิมก็ได้รับการขอร้องให้แสดงเหตุผลสั้น ๆ ประกอบด้วย และหากผู้เชี่ยวชาญไม่แสดงเหตุผลก็จะถือว่าเห็นด้วยกับความเห็นของกลุ่ม

รอบที่ 4 ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบที่ 3 และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งส่วนใหญ่คำตอบรอบที่ 3 และ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก จึงมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 และใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย

1.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล (จิราพร หัสเนตร และบัณฑิต เอกบัณฑิต 2548 ; บาลินท์ ท้ำมตัน <http://www.moe.go.th/wijai/delphi.pdf>, 16 ธันวาคม 2549)

1.7.1 พิจารณาจากค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก

2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อมูลนั้น

3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก

ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

1.7.2 พิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

1.7.3 พิจารณาจากค่าฐานนิยมในแต่ละข้อ โดยการหาค่าความถี่จากข้อความที่เป็นคำตอบของแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยให้ระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 ระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน และระดับคะแนนน้อยอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันแต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

1.7.4 การสรุปผลข้อมูล โดยนำข้อความคำตอบที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งค่ามัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ และฐานนิยม สรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัย

1.8 ข้อพึงระมัดระวังในการใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเกิดจากการได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความเป็นศาสตร์ ให้ผลไม่แม่นยำ มีความน่าเชื่อถือน้อยในการรวบรวมความคิดเห็นที่ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกมา มีความคลุมเครือของแบบสอบถามที่มีผลต่อคำตอบ และมีความยากในการประเมินระดับความเชี่ยวชาญที่ใช้ในการพยากรณ์ จึงต้องมีข้อพึงระมัดระวังในการใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้ (Matino 1978 อ้างถึงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม 2547 : 321-322)

1.8.1 การลดความสำคัญของอนาคต (Discounting the future) ทั้งนี้เพราะอนาคตและอดีต ไม่สำคัญเท่ากับปัจจุบัน ดังนั้นคนเราจึงมีแนวโน้มที่จะลดความสำคัญของอนาคต

1.8.2 ความง่ายเข้าว่า (Simplification urge) ผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจอนาคตของเหตุการณ์เป็นเอกเทศจากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ

1.8.3 ความเชี่ยวชาญลวง (Illusory expertise) ผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจเป็นนักพยากรณ์ที่เลว (poor forecaster)

1.8.4 การปฏิบัติงานแบบขอไปที (Sloppy execution) การทำงานแบบขอไปทีมีหลายวิธีการ สุดแท้แต่ผู้ดำเนินการ

1.8.5 ความอคติทางการ (Formal bias) รูปแบบของแบบสอบถามอาจจะไม่เหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญบางคน

1.8.6 การเล่นกับเดลฟาย (Manipulation of Delphi) ผู้ดำเนินการรายการอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบเพื่อหวังว่าจะทำให้คำตอบในรอบต่อไปเป็นในทิศทางที่ต้องการ

1.8.7 การขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นปัญหาทำนองเดียวกันกับการจัดตั้งคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มหรือกลุ่มประเภทอื่น

1.8.8 ปัญหาของการออกแบบการวิจัยแบบเดลฟายแบบใดที่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของเทคนิคเดลฟายได้ บางแบบใช้ได้ดีในบางสถานการณ์แต่ใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่น ผู้ดำเนินการต้องมีความชัดเจนว่าเทคนิคเดลฟายที่ใช้นั้นจะใช้ในลักษณะใดกับใคร

1.8.9 ความซื่อตรงของทีมผู้ดำเนินการ เหมือนกับความซื่อตรงของกลุ่มศึกษา/วิเคราะห์ทั้งหลาย ซึ่งจะเกิดในกลุ่มเดลฟายมากกว่ากลุ่มอื่น

1.8.10 ความเข้าใจผิดอาจเกิดจากความแตกต่างด้านภาษาและตรรกะ โดยเฉพาะเมื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย สรุปสาระสำคัญได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการวิจัยที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาจากกลุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในเรื่องที่ศึกษาวิจัย โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันแต่ต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบอย่างถี่ถ้วน และพิจารณาคำตอบของตนเองเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ และใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณแบบง่าย ๆ เพื่อใช้สรุปความคิดเห็นหรือฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะปัญหาที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายมักเป็นปัญหาร่วมสมัยหรือปัญหาในอนาคตที่เป็นเรื่องราวใหม่ ๆ ยังไม่มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความถูกต้องแม่นยำมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาวิจัย คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คุณสมบัติของผู้วิจัย ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม

จุพาลักษณ์ จันทร์บุตร (2544 : 225-229) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาพิเศษ จำนวน 17 ท่าน สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในมิติ/องค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์โดยใช้เทคนิคการเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนรายคู่ (2) โรงเรียนที่จัดการศึกษาแบบเรียนร่วมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 120 โรงเรียน สำหรับประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ครูที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษาพิเศษและผู้ปกครองของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (1) แบบสอบถามสำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์ จำนวน 3 ฉบับ (2) แบบสอบถามสำหรับจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ จำนวน 1 ฉบับ และ (3) แบบสอบถามสำหรับประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม จำนวน 3 ฉบับ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาฉันทามติในการคัดเลือกตัวบ่งชี้และเกณฑ์โดยการคำนวณค่าฐานนิยม มัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ การหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ และประเมินความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมโดยการคำนวณค่าสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง

ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมได้ ตัวบ่งชี้รวมทั้งหมด 7 มิติ/องค์ประกอบ มีตัวบ่งชี้ย่อย 27 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพนักเรียน 2 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารและการจัดการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านบุคลากร 3 ตัวบ่งชี้ ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก 2 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากร 1 ตัวบ่งชี้ และด้านผู้ปกครอง 5 ตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมจำแนกตามมิติ/องค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมทั้ง 7 มิติ เรียงลำดับคะแนนรวมที่ได้ในแต่ละมิติจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) มิติด้านคุณภาพนักเรียน (2) มิติด้านบุคลากร (3) มิติด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (4) มิติด้านการจัดการเรียนการสอน (5) มิติด้านผู้ปกครอง (6) มิติด้านการบริหารและการจัดการ และ (7) มิติด้านทรัพยากร และผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมจำแนกตามประเภทของความบกพร่องที่ทางโรงเรียนรับไว้ เรียงลำดับคะแนนรวมที่ได้ตามประเภทของความบกพร่องจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) บกพร่องทางการเห็น (2) บกพร่องทางพฤติกรรมและอารมณ์ (3) ออทิสติก (4) บกพร่องทางการเรียนรู้ (5) บกพร่องทางสติปัญญา (6) บกพร่องทางการได้ยิน (7) บกพร่องทางร่างกายและสุขภาพ และ (8) บกพร่องทางการพูดและภาษา

ภัทรพร ประสงค์สุข (2547 : 129-135) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่ใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ ครูผู้สอนที่ได้รับรางวัลการจัดการเรียนการสอนดีเด่นระดับจังหวัด จำนวน 18 คน และครูวิชาการซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนเดียวกับครูดีเด่น จำนวน 18 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมตัวบ่งชี้ จำนวน 1 ฉบับ แบบสอบถามเพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ จำนวน 2 ฉบับ และแบบประเมินระดับคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการสอนเพื่อใช้ตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ จำนวน 1 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพิจารณารวบรวมตัวบ่งชี้โดยใช้ค่ามัธยฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการพิจารณาคัดเลือกตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนโดยใช้เทคนิคเดลฟายด้วยการคำนวณหาค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน โดยการหาค่าเฉลี่ยและการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มี 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย จำนวน 72 ตัวบ่งชี้ และผลการตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอน

ระดับช่วงชั้นที่ 1-3 จังหวัดอุดรธานี พบว่า ตามสภาพจากการประเมินการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูผู้สอนดีเด่น โดยใช้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นในการประเมิน มีผลการปฏิบัติงานด้านการสอนอยู่ในระดับ ดี จำนวน 18 คน โดยการประเมินตนเองของครูดีเด่นและครูวิชาการประเมินครูดีเด่น ได้ค่าเฉลี่ย 2.93 และ 2.90 ตามลำดับ ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ดี ทั้ง 2 กลุ่ม แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานด้านการสอนนี้วัดผลได้ตรงตามสภาพจริง และการหาความสัมพันธ์ระหว่างครูดีเด่นประเมินตนเองกับครูวิชาการประเมินครูดีเด่นโดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันมีความสัมพันธ์ทางบวก

นรินทร์ นิติสุข (2547 : 135-150) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วม และตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ร่วมที่พัฒนาขึ้นสำหรับใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถาบัน ผู้ช่วยผู้บริหารสถาบัน และอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติจำนวน 49 คน สำหรับการรวบรวมตัวบ่งชี้ กลุ่มผู้บริหารสถาบัน ผู้ช่วยผู้บริหารสถาบัน และอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 17 คน สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้ด้วยการใช้เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มผู้บริหารสถาบัน ผู้ช่วยผู้บริหารสถาบัน หัวหน้าแผนก และครู อาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 75 คน สำหรับการตรวจสอบความตรงตามสภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบบันทึกข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาอันดับของการคัดเลือกตัวบ่งชี้ คำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต เพื่อหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้ หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของเคนคอลล เพื่อหาความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญ และหาความสัมพันธ์ระหว่างอันดับที่ ตามคะแนนของตัวบ่งชี้ร่วมกับตามการประเมินของผู้เชี่ยวชาญด้วยสูตรสหสัมพันธ์แบบอันดับที่ของสเปียร์แมนเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ร่วม ผลพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา สำหรับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ตัวบ่งชี้ร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา 9 หัวข้อ มี 16 องค์ประกอบหลัก 22 องค์ประกอบย่อย ซึ่งประกอบด้วย 128 ตัวบ่งชี้ และเมื่อกำหนดน้ำหนักคะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ เรียงลำดับตามคะแนนมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ด้านระบบกลไกการประเมินคุณภาพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการวิจัย ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านกิจกรรมพัฒนานักศึกษา ตัวบ่งชี้รวมที่พัฒนาขึ้นมีความตรง โดยอันดับที่ของคะแนนตามตัวบ่งชี้รวมและอันดับที่ตามการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอี่ยมพร หลินเจริญ (2547 : 1-2) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและเกณฑ์ วิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีผสมผสานระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มี 5 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็นการศึกษาวรรณคดีเพื่อสร้างกรอบความคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่สอง เป็นการพัฒนาและคัดเลือกตัวบ่งชี้ด้วยเทคนิคเดลฟาย ขั้นตอนที่สาม เป็นการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการเชิงประจักษ์ ขั้นตอนที่สี่ เป็นการพัฒนาเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นตอนที่ห้า เป็นการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ที่พัฒนาด้วยการรับฟังความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มตัวอย่างเป็นศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา 7 จำนวน 25 คน สำหรับเทคนิคเดลฟาย กลุ่มผู้บริหาร ครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย รวม 5,196 คน สำหรับการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และนักการศึกษาผู้เกี่ยวข้องรับเชิญ 150 คน สำหรับการรับฟังความคิดเห็น เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับเทคนิคเดลฟาย 3 ชุด สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ 4 ชุด สำหรับพัฒนาเกณฑ์บอกระดับความสำเร็จ 1 ชุด และสำหรับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ชุด วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมี 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อย 129 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีพิสัย 0.27-0.82 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านแนวการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา และระบบการศึกษา ตามลำดับ ผลการพัฒนาเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา โดยใช้การตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า เกณฑ์ผ่านของคะแนนรวมการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาตามตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบและในภาพรวมควรเป็น ร้อยละ 75 ยกเว้นในองค์ประกอบด้านทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา และด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งควร

มีเกณฑ์ผ่านเป็น ร้อยละ 65 และร้อยละ 70 ตามลำดับ ผลการรับฟังความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยกับตัวบ่งชี้และเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จของการปฏิรูป การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ส่วนผลการจัดลำดับความสำคัญพบว่า องค์ประกอบที่มีความสำคัญ เป็นลำดับแรก คือ ด้านแนวการจัดการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านสิทธิและหน้าที่ ทางการศึกษา และด้านระบบการศึกษา ตามลำดับ

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547 : 288) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพ ทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและ ประเมินประสิทธิภาพของตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการวิจัยเอกสาร (Document Research) จากเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาตัวบ่งชี้ เครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตและสังคม เครื่องมือวัดสถานภาพทางการศึกษาของ ประเทศต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางการศึกษา และสัมภาษณ์ ผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (2) การคัดเลือกและกลั่นกรองปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัด การศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาในระดับต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการ วิจัยเชิงสำรวจ (3) การประเมินตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษา โดยการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้และ เกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษากับผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ให้มีความตรง ความน่าเชื่อถือ ความเฉพาะเจาะจง ความไว และ ความสะดวกในการนำไปใช้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับนั้น ๆ (4) การจัดลำดับน้ำหนักความสำคัญของ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัดการศึกษาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาในแต่ ละระดับ เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวบ่งชี้สถานภาพ ทางการศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการ พัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาอีกครั้งหนึ่ง และ (5) การทดลองใช้ในพื้นที่ จริง ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ตัวบ่งชี้สถานภาพทางการศึกษาประกอบด้วยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการจัด การศึกษาทั้งหมด 17 ปัจจัย มีจำนวนตัวบ่งชี้สถานภาพทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล

อำเภอ และจังหวัด เท่ากับ 63, 60, 60 และ 58 ตำบลที่มีตำบลที่มีตัวบ่งชี้รวมอยู่ 27 ตำบล

2. เกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาของหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัดได้ กำหนดไว้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง

3. ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ให้ ความเห็นว่าตัวบ่งชี้และเกณฑ์ชี้วัดสถานภาพทางการศึกษาในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และ จังหวัด มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ประเมินสถานภาพทางการศึกษาใน แต่ละระดับ

อาทิตยา ดวงมณี (2541 : 77) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็น เลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัย การศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาค/อาจารย์ใน สาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา จำนวน 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับจัดอันดับความเป็น เลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่ง แบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม มัชฐาน พิสัย ระหว่างควอไทล์ เพื่อหาอันดับของการคัดเลือกตัวบ่งชี้ คำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิตเพื่อหา น้ำหนักน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้ ทดสอบ Kendall'W โดยใช้สถิติทดสอบ ไควสแควร์ เพื่อหาความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญ หาความสัมพันธ์ระหว่าง อันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากตัวบ่งชี้รวมที่พัฒนาขึ้นกับอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน เพื่อตรวจสอบความตรงของ ตัวบ่งชี้ ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้รวม พบว่า ได้ตัวบ่งชี้รวมทั้งหมด 6มิติ/องค์ประกอบของความเป็น เลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตาม ระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะครูวิทยาศาสตร์และครุคณิตศาสตร์ที่พึงประสงค์ในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการพัฒนาหลักสูตรผลิตครูวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ระดับปริญญาตรีรุ่นใหม่ เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย นักการศึกษาวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ 45 คน ครูวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 133 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าร้อยละ สรุปได้ว่าสมรรถนะครูวิทยาศาสตร์ครุคณิตศาสตร์ที่พึงประสงค์ประกอบด้วย ความสามารถเชิงวิชาการ 14 ประการ ความเป็นครู 17 ประการ และความสามารถด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน 9 ประการ สมรรถนะดังกล่าวทั้ง 40 ประการนี้ อยู่ในกรอบคุณสมบัติ 8 ประการ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ (วทบ.คบ.) แนวใหม่ ดังนี้

1. มีความใฝ่รู้ มีทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และทักษะการคิดแบบต่าง ๆ
2. มีวิจรรณญาณแบบสหวิทยาการและรอบรู้ทางสังคม
3. มีความเป็นผู้นำแบบทีมงาน
4. มีความรู้และความสามารถสูงในด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
5. มีความสามารถในการสอน
6. มีจรรยาบรรณวิชาชีพ
7. มีความสามารถในการสื่อสารในประเทศและต่างประเทศ
8. มีความสามารถในการดำรงรักษาวัฒนธรรมไทยและตระหนักในวัฒนธรรมนานาชาติ

กมลวรรณ รวยสูงเนิน (2547 : 98) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลผู้ประกอบการบริการพยาบาลอิสระ โดยใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบหลักและหมุนแกน ตัวประกอบแบบอโท โคนอลด้วยวิธีแวกซ์ ได้จำนวน 16 ตัวประกอบ คือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำของพยาบาลผู้ประกอบการบริการพยาบาล สมรรถนะด้านการรักษาโรคเบื้องต้น สมรรถนะด้านกฎหมาย สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพบริการ สมรรถนะด้านวัฒนธรรมชุมชน สมรรถนะด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง สมรรถนะด้านการส่งเสริมสุขภาพ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการการเงิน สมรรถนะด้านหัตถการเบื้องต้นเพื่อการรักษาพยาบาล สมรรถนะด้านการพยาบาลแบบองค์รวม สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทีมงาน สมรรถนะด้านความเข้าใจบริบททางสังคม สมรรถนะด้านการผดุงครรภ์ สมรรถนะด้านการสร้างนวัตกรรม สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการสื่อสาร

รัชชก วันทอง (2545 : 89-90) ได้ศึกษาการศึกษาตนเองของพยาบาลวิชาชีพสำหรับองค์การพยาบาลในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ด้านกระบวนการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพนั้น พยาบาลต้องมีความกระตือรือร้นพยายามเรียนรู้ตลอดเวลา และมีทักษะความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูล ด้านวิธีการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพต้องมีการเข้าร่วมในการอบรมด้านการให้บริการที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และมีการสมัครสมาชิกขององค์การพยาบาลสมาคมพยาบาลต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็นภายในกลุ่มสมาชิก ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาตนเอง พยาบาลต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานการพยาบาล ความต้องการความมั่นคงในการก้าวหน้าทางวิชาชีพ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน แรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพในด้านค่านิยมที่ดีและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ ความต้องการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ ความพร้อมในการพัฒนาตนเองโดยมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ ความต้องการให้พยาบาลวิชาชีพมีการพัฒนาตนเองขององค์การพยาบาล ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน การได้รับการสนับสนุนจากองค์การพยาบาล การได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ความเจริญของเทคโนโลยีและภาวะเศรษฐกิจของชาติ ความเข้าใจเป้าหมายขององค์การพยาบาล นโยบายที่ชัดเจนขององค์การที่ต้องการพัฒนานบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ระบบการพัฒนานบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในส่วนที่องค์การพยาบาลต้องการ การยอมรับคุณภาพการให้บริการทางสุขภาพของพยาบาลวิชาชีพจากสังคม ความรักในวิชาชีพ พยาบาลวิชาชีพ

ลัดคณา ส่วนลม้าย (2549 : 73-78) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรงานทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะที่มีความสำคัญจำเป็นมากที่สุดด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่ รู้และเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับงานทะเบียนและวัดผล รู้และเข้าใจหลักการวัดประเมินผล รู้วัตถุประสงค์และขอบข่ายของงานทะเบียนและวัดผล สามารถจัดเก็บและใช้ฐานข้อมูลงานทะเบียนอย่างถูกต้องเป็นระบบสามารถทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้

2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะที่มีความสำคัญจำเป็นมากที่สุดด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ ซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีจรรยาบรรณในการทำงานบริการ เสียสละและอุทิศเวลาในการทำงาน

เก็บรักษาข้อมูลที่เป็นความลับได้อย่างดี คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและนักศึกษาเป็นหลัก เคารพ เกียรติและกตিকা

3. ด้านบุคลิกภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะที่สำคัญ จำเป็นมากที่สุดด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ สื่อสารติดต่อกับบุคลากรทุกฝ่ายได้ดี กระตือรือร้น ทำงาน รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ยิ้มแย้มแจ่มใส อ่อนน้อมถ่อมตน ปฏิบัติงานอย่างมีมิตรไมตรีกับทุกคน อารมณ์ดี พร้อมให้คำตอบ ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

4. ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะ ที่มีความสำคัญมากที่สุด ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ ตระหนักว่างานบริการด้าน ทะเบียนและวัดผลเป็นงานที่มีเกียรติ ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำซึ่งจะมีผลต่อภาพลักษณ์ ขององค์กร เอาใจใส่ติดตามงานทุกขั้นตอน ปฏิบัติงานตามคำร้องของนักศึกษาได้ถูกต้องและตาม กำหนดเวลา ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าแต่ละขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้มี การดำเนินงาน ดังนี้

1. การคัดเลือกตัวแปร นิยมใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกตัวแปรด้วยเทคนิค เคลฟาย เพื่อรวบรวมตัวแปรทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ตามที่ผู้วิจัยได้นิยามไว้

2. การกำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวบ่งชี้ อาจจะใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ กำหนดน้ำหนัก หรือการกำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการเชิงประจักษ์จากกลุ่ม ตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มุ่งศึกษา

3. การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร มีความสัมพันธ์กับการวิธีการกำหนดน้ำหนัก คะแนนของตัวบ่งชี้

4. การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ โดยส่วนใหญ่จะตรวจสอบความตรงของ ตัวบ่งชี้ และความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนามีความตรงกับ สิ่งที่มุ่งศึกษา และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จริง

ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่ได้มากำหนดเป็นวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานด้านทะเบียนนักศึกษาในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ด้วยใช้การพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยอาศัยนิยามเชิงทฤษฎี มีขั้นตอนดังนี้

1. การคัดเลือกตัวแปร โดยการนำตัวแปรที่มีอยู่จากการกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และการจัดทำ Competency Dictionary ของ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ มาให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา คัดเลือกตัวแปรเพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้รวม ด้วยเทคนิคเคลฟาย

2. การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร โดยใช้การรวมตัวแปรเชิงบวกด้วยการหาค่าเฉลี่ย และกำหนดให้น้ำหนักตัวแปรต่างกัน

3. การกำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวแปร โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวแปร

4. การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ โดยการตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างผลการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานด้านทะเบียนนักศึกษาและเพื่อนร่วมงานประเมินผู้ปฏิบัติงาน