**หัวข้อและโครงร่างการค้นคว้าแบบอิสระ**

**หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความรู้**

**วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

1. **ชื่อและสกุล (Name and Surname)** นางสาวชลนิศา พรหมเผือก

**รหัสนักศึกษา (Student Code)** 542132030

**2. ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ (Title)**

2.1 ภาษาไทย (Thai) : **การกำหนดสมรรถนะ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ**การปฏิบัติงาน ของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้

2.2 ภาษาอังกฤษ (English) : Competency For Development Work Effeciency of Staff in Knowledge and Innovation Center

**3. หลักการ ทฤษฎี เหตุผล และ/หรือสมมุติฐาน**

ปัจจุบันการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ธุรกิจที่มุ่งแสวงหารายได้ หรือธุรกิจที่ไม่มุ่งแสวงหารายได้ ต่างมุ่งดำเนินงานด้วยการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการอย่างไม่หยุดนิ่ง สินค้าหลากหลายรูปแบบ และการลงทุนมากมายที่พร้อมจะทุ่มลงสู่สนามธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือองค์กรเอกชนล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง หลายๆ องค์กรพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competency Advantage) ที่สำคัญมาจากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรที่สามารถเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก และเรียนรู้จากประสบการณ์ และจากการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“บุคลากร” ถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากร ที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้าน ต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

**สมรรถนะ (Competency)** เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

วิสัยทัศน์ของ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ว่า “เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของอาจารย์ นักศึกษา องค์กร และผู้ประกอบการ เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีสารสนเทศ Excellent Learning Center for Knowledge Workers’ Innovation”

**พันธกิจ**

1. บริการวิชาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์

3. ฝึกอบรมบุคลากรและนักศึกษาของวิทยาลัยฯ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. สนับสนุนการเรียนการสอน

5. วิจัยเกี่ยวกับปัญหาของชุมชน

ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2553 เพื่อเป็นแห่งเรียนรู้ ค้นคว้าวิจัยและบริการวิชาการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นในการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประเทศ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้จึงเป็นตัวกลางหลังในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ และนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาประเทศ ปัจจุบันศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเชิงรุก ไว้ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านการจัดการความรู้ ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการออกแบบ ด้านดิจิตัลคอนเทนท์ ด้านการฝึกอบรม และด้านการบ่มเพาะธุรกิจ (ภราดร สุรีย์พงษ์, 2554 : รายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการ)

จากรายงานประจำปี 2554 ที่ผ่านมาได้ดำเนินงานโครงการทั้งสิ้น 32 โครงการ เป็นงบประมาณ 65 ล้านบาท ซึ่งได้รับจัดสรรงบประมาณดำเนินงานจากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน อาทิ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในโครงการกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ SMEs ภาคเหนือ, โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อ SMEs (Train the Trainer) และโครงการสัมมนาให้ความรู้ด้านการดีไซน์แบบสากลแก่นักออกแบบเครื่องแต่งกายภาคเหนือ

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ ในโครงการพัฒนาบุคลากรด้านซอฟต์แวร์เพื่อป้อนสู่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยตามภูมิภาคระหว่างสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ กับ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 1 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการพัฒนาเศรษฐกิจล้านนาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) , โครงการฝึกอบรมให้ความรู้ Lanna Creative เพื่อพัฒนาและคัดสรรนักศึกษา พัฒนาบัณฑิต ร่วมกับสถาบันการศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 ,โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เรื่อง Lanna Creative หลักสูตรเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 , โครงการรวบรวมฐานข้อมูลในอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับ Lanna Creative Economy , โครงการจับคู่ระหว่างบัณฑิตและผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาสินค้าต้นแบบและบรรจุภัณฑ์ , โครงการพัฒนาหลักสูตร E-Leaning สำหรับนักศึกษา บัณฑิต และผู้ประกอบการ

ในปีที่ผ่านมาทางศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ได้ดำเนินงานในโครงการจำนวนมาก ทางศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้จึงต้องสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ อย่างไรก็ตามการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากร

ด้วยเหตุผลจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางเสนอในการกำหนดสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งผลให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

**4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “**การกำหนดสมรรถนะ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้”** ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อพัฒนา**สมรรถนะ**ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมเอกสาร ทฤษฏี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**

**4.1.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** ได้มีนักวิชาการ นักบริหารได้ให้นิยามไว้อย่างมากมาย

สมใจ ลักษณะ (2544 : 7) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึงการทำงานให้เสร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่การทำงานได้เร็ว และได้งาน ที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D.Millet 1954 : 4) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า **“ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”** ซึ่งแนวคิดส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีผลของการปฏิบัติงานดีคุ้มกับการลงทุน ก็ถือได้ว่าการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพสูง ถ้าผลของการปฏิบัติงานไม่ดี ไม่คุ้มกับการลงทุน ก็ถือได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

**4.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง,2544,หน้า 18-19) ได้ กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ  
1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่

1.1 เพศ  
1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว  
1.3 อายุ  
1.4 ระยะเวลาในการทำงาน  
1.5 สติปัญญา  
1.6 ระดับการศึกษา   
1.7 บุคลิกภาพ

2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่  
2.1 ชนิดของงาน  
2.2 ทักษะความชำนาญ  
2.3 สถานภาพทางอาชีพ  
2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์  
2.5 ขนาดของธุรกิจ

3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร  
3.1 ความมั่นคง  
3.2 รายได้  
3.3 สวัสดิการ  
3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน  
3.5 สภาพการทำงาน  
3.6 ผู้ร่วมงาน  
3.7 ความรับผิดชอบ  
3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน(2519,หน้า 271-273) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลใน การปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ แต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่ (1) กิจกรรมในงานและนอกงาน (2) การรับเสถานการณ์ (3) ระดับความปรารถนา (4) กลุ่มอ้างอิง (5) เพศ (6) ภูมิหลังทางวัฒนธรรม(7) การศึกษา (8) ประสบการณ์ (9) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

อาจสรุปได้ว่า **“ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน”** มีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล หรือที่เรียกว่าปัจจัยภายใน อาทิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด ประสบการณ์ พฤติกรรมส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอกขึ้นกับ องค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร เหตุการณ์ สถานการณ์ เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นตัวกำหนดให้ผลการปฏิบัติงาน

**4.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย ตามแนวคิดดังต่อไปนี้

Szilagyi (1984 : 540) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือกระบวนการของการกำหนด การวัด และการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

Beach (1981 : 290) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ การประเมินอย่าง เป็นระบบเกี่ยวกับบุคคลโดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

Bellows (1981 : 370) ได้ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง “การประเมินค่าของแต่ละบุคคล สำหรับองค์การซึ่งมักดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยบุคคล ที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสักเกตการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมินได้โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”

**4.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ**

**4.2.1** **ความหมายของ สมรรถนะ** ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

**McClelland** ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ต้อนรับผิดชอบ (อนันต์ พันนึก: 2554)

**Boyatzis (1982)** กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้งใช้การปฏิบัติงานเพื่อนให้ได้ผลงานสูงกว่า เหนือว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

**Boam and Sparrow** (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

**Spencer and Spencer** (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

**Arnauld de Nadaillac** (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

**David D. Dubois, William J. Rothwell** (2004) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)** กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

โดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักจะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่ง McClelland ได้คิดค้นความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย นั้นก็หมายถึงส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั้นถือองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า **“สมรรถนะในการปฏิบัติงาน”** ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

**4.2.2 การสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model)** หลักการหรือในเชิงทฤษฎีแล้ว การสร้างรูปแบบของสมรรถนะควรเริ่มจากการนำ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ: ออนไลน์)

การจัดทำระบบสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หน้าที่ และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เพื่อหาสมรรถนะ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบติหน้าที่
2. กำหนดนิยาม ขีดความสามารถและพฤติกรรมหลัก แต่ละระดับของสมรรถนะที่หาได้
3. กำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
4. ประเมินสมรรถนะของพนักงานเปรียบเทียบสมรรถนะมาตรฐษนของตำแหน่งงาน
5. กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลตามผลการประเมิน

**4.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดสมรรถนะ**

**ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง** เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัด

ศิริชัย กาญจนวาสร กล่าวความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่า ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งถึงสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสร 2536 : 68) หรือเป็นเครื่องมือ ดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไร (พสุ เดชะรินทร์ 2547 : 3) หรือหมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลหรือบอกถึงผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางสังคมซึ่งเป็นนามธรรม ที่ให้เป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้

**4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในการจัดการองค์กร ที่จะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพศักยภาพขององค์กร ปัจจุบันทุกองค์กรมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันนี้แนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อ “คนทำงาน” ในองค์กรขนาดใหญ่หลาย ๆ แห่ง ได้พัฒนาไปสู่ระดับสูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งแล้ว โดยมองว่า คนทำงานคือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

**ได้มีผู้ให้ความหมาย “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ไว้ดังนี้**

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 2) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการพ้นสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

มอนดี และโน (Mondy and Noe, 1996 : 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992 : 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย

3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

ซึ่งสรุปได้ว่า **“การจัดการทรัพยากรมนุษย์”** เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำงานในองค์การ (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase)

**4.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**4.4.1 องค์การแห่งกรเรียนรู้ คือ** องค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในองค์การเอง (ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา : 2543) และยังมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปีเตอร์เชงกี้คือองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริงซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการได้แก่ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model)การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systemsthinking)

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Michaek Marquardt (1994) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่ง มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยโดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบได้แก่พลวัตการเรียนรู้(learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้(knowledge management)และการใช้เทคโนโลยี (technologyapplication)

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

**2.4.2 พฤติกรรมองค์กร คือ (Organization Behavior) รูปแบบแนวคิดพฤติกรรมองค์การ**

การทำให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ มีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (human behavior in organization) และ “พฤติกรรมองค์การ” (organization behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และพฤติกรรมองค์การไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่าง ๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของ ปัจเจกบุคคล (individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น  ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์การ เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร

  Ferris and Kacmar (1992, p. 93) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้งในและนอกองค์การ มักจะมีลักษณะของการเมืองโดยธรรมชาติ เพราะการเมืองเป็นความจริงของชีวิต พฤติกรรมทางการเมืองเป็นเรื่องที่มักเกี่ยวข้องกับความพยายามในการแสวงหาประโยชน์หรือปกป้องผล ประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลอื่นหรือองค์การ (Harris et al., 2005, p. 29) ส่วน Mile (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2546,หน้า 262-263) ระบุว่า พฤติกรรมการเมืองในองค์การเกิดขึ้นเนื่องมาจากเหตุผลพื้นฐาน5 ประการ คือ เป้าหมายที่คลุมเครือ การขาดแคลนทรัพยากร เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการตัดสินใจที่ไม่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

            Ratzburg (2006a) อธิบายว่า พฤติกรรมการเมืองในองค์การ หมายถึง อิทธิพลที่ไม่มีเหตุผล (non-rational influence) ซึ่งมีต่อกระบวนการตัดสินใจ โดยพฤติกรรมการเมืองนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด (limited resources) และการขาดกฎระเบียบ (rules) ดังนั้น พฤติกรรมการเมืองในองค์การมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการแข่งขันเพื่อแย่งชิง ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้เช่น โบนัส การขึ้นเงินเดือน เงินงบประมาณ เป็นต้น หรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่นการชมเชย การมอบหมายงานที่ดีกว่าให้ทำ หรือการมีโอกาสเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีอำนาจ เป็นต้น นอกจากนั้น การเมืองในองค์การไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเชิงลบเสมอไป (Kacmar & Ferris, 1993, pp. 70-71 )

Robbins (2003, p. 375) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเมืองในองค์การว่าหมายถึง กิจกรรมที่ไม่ได้อาศัยบทบาทที่เป็นทางการในองค์การแต่เป็นการมีอิทธิพลหรือ พยายามมีอิทธิพลในเรื่องการจัดสรรข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการให้คำจำกัดความของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 222) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการเมืองในองค์การ คือ กิจกรรมที่ไม่ใช่บทบาทที่เป็นทางการของบุคคลในองค์การแต่มีอิทธิพลต่อการ สร้างข้อได้เปรียบหรือข้อเสียเปรียบ  
            Valle (2006, p. 9) กล่าวว่า พฤติกรรมการเมืองในองค์การ คือพฤติกรรมที่ปัจเจกบุคคล พยายามมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างทั้งในระดับบุคคล หรือระดับองค์การแนวทางในการทำความเข้าใจพฤติกรรมการเมืองในองค์การนั้น สามารถพิจารณาได้ 3 มุมมองคือ (1) แหล่งที่เกิดกิจกรรมทางการเมืองว่า เกิดขึ้นภายในหรือภายนอกองค์การ(2) ทิศทางของอิทธิพลเป็นลักษณะตามแนวราบหรือแนวดิ่ง และ (3) ความถูกต้องชอบธรรม (legitimacy) ของการดำเนินการทางการเมือง ต้องเข้าใจแนวคิดในเรื่องที่มาของอำนาจ เช่น ใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจการแต่งตั้งพนักงานหรือบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ใครเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ใครเป็นผู้รับผิดชอบสั่งการเกี่ยวกับการจัดซื้อ การจ้างบุคลากร การอนุมัติแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ (อรุณรักธรรม, 2539, หน้า 6) ดังนั้น มีหลายครั้งที่บุคคลในองค์การพยายามแสวงหา “นายใหญ่”ซึ่งเป็นคนที่ตนเองสามารถหวังพึ่งได้

อรุณ รักธรรม (2539, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์การ เกิดจากการแข่งขันในด้านอำนาจและตำแหน่ง การขาดมาตรฐานของงานที่แน่นอน ความไม่มั่นคงในอารมณ์ความต้องการการยอมรับ และความต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ยากลำบาก นอกจากนั้น พฤติกรรมการเมืองในองค์การมักพบมากในองค์การที่มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีพฤติกรรมการเมืองในองค์การ เพราะหากแสดงหรือมีพฤติกรรมการเมืองในองค์การแล้ว มีโอกาสที่จะได้รับรางวัล คนในองค์การก็จะแสดงพฤติกรรมทางการเมืองเพิ่มมากขึ้น ส่วนคนที่ไม่เคยแสดงพฤติกรรม

ทางการเมือง เมื่อเห็นตัวอย่างก็จะทำตาม

ระบบราชการนั้น พฤติกรรมการเมืองในองค์การ เช่น การเล่นพวก การให้ตำแหน่งแก่พรรคพวกเพื่อเป็นสินน้ำใจ เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองในการดำรงตำแหน่งของ “นาย”คนนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมองค์การ และเป็นการแสวงหาเอกภาพในการปกครองบังคับบัญชา (อรุณ รักธรรม, 2539, หน้า 3) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถแสดงออกโดยการมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความ สามารถ พยายามป้อนงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แก่พรรคพวกตน เป็นต้น ซึ่งบางคนก็เรียกพฤติกรรมเหล่านี้ว่าเป็นระบบอุปถัมภ์  
            สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 245-246) กล่าวว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์การมีลักษณะสำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับอำนาจ การได้มาซึ่งอำนาจและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมการเมืองในองค์การได้ออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ พฤติกรรมทางการเมืองในองค์การตามกฎหมาย เช่น การจัดสรรทรัพยากรตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ การบรรจุแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญซึ่งชอบด้วยกฎหมาย เป็นต้น และประเภทที่สอง คือ พฤติกรรมการเมืองการเมืองในองค์การที่ออกนอกลู่นอกทางจากแบบแรก เป็นพฤติกรรมที่ละเมิดกติกาขององค์การ เช่น การแก้แค้น การประท้วงในลักษณะที่ มิชอบ การรวมตัวนัดหยุดงาน

**4.4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง** ถือเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรที่มีอยู่ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

**เซอร์โต้ (Samuei C. Certo)** ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเซอร์โต้ได้ชี้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงองค์การนั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์กร

**ฮอดจ์ แอนโธนี และเกลส์ (B.J. Hodge, William P. Anthony and Lawrence M. Gale)** ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “เป็นวามจงใจและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากร ในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป”

**Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language** ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change) ตรงกับหลายคำ อาทิเช่น Transformation หรือ Modification หรือ Alteration ส่วนความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องมากที่สุดที่นิยามไว้คือ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง “การเปลี่ยนรูปแบบ ลักษณะ หรือเนื้อหาสาระอื่น ๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม หรือต่างไปจากที่ควรจะเป็น”

โดยสรุป **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ความพยายามในการแปรเปลี่ยนจากภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

**4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**การวิจัยเรื่อง** “**การกำหนดสมรรถนะ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้”** ผู้วิจัยขอนำเสนองานวิจัยเพียงบางส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรในช่วงของการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะที่เป็น 1) การทำงานที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงค่อยข้างมาก ด้วยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี หลักการ วิธีการใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน และปรับใช้ในองค์กร 2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมมากขึ้น 3) สภาพบรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนแปลงและมีบรรยากาศที่เคร่งเครียดมากขึ้น มีการประกันคุณภาพการทำงานทั้งในหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และองค์กรธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากร 4) ลักษณะการจ้างงานเป็นการจ้างงานแบบมีการทำสัญญาเป็นระยะ ๆ สะท้อนความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากรที่เข้าทำงานในลักษณะการจ้างงานแบบนี้ 5) การทำงานที่เป็นกลุ่มพวกพ้อง เครือญาติ หรือใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และปัญหาในการทำงานของบุคลากรในองค์กรไทยส่วนใหญ่มี 2 ประการคือ 1) ทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ต่างสะท้อนออกมาในเชิงลบในระยะแรก ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ 2) บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีหรือหลักการการทำงานแบบใหม่

อภินันท์ แจ่มแจ้ง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของอาสาสมัครทหารพรานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) อาสาสมัครทหารพรานมีการบริหารกำลังพลตั้งแต่แรกด้วยการตัดสรรผู้ที่ผ่านการทดสอบตามกระบสนการของกองทัพเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยได้ดีที่สุด 2) การดำเนินงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีคุณภาพเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Consensual Validity) และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เหมาะสมในการดำเนินการพัฒนาในขั้นตอนต่อไปได้ 3) เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการแจกแบบสอบถาม 2 รอบ รอบแรกเป็นการเสนอแบบสอบถามชินดปลายปิดกึ่งเปิด มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะที่ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งข้อเสนอแนะ รอบที่สองเสนอแบบสอบถามฉบับเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 1 แต่จะมีลักษณะเฉพาะปลายปิด นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยรหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยมของสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะ

สมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency-based HRD) ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวทางสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการระบุถึงความรู้ความสามารถ และอุปนิสัยใจคอของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำมาประยุกต์ใช้งานในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานตาที่บริษัทได้คาดหวังไว้ในการพัฒนาสมรรถนะขอพนักงานนั้น ได้นำเทคโนโลยีเว็บ (Web Technology) เข้ามาประยุตก์ใช้งานเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียรรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง

เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงค์ (: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรค มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เครื่องจักรกลที่ใช้ปฏิบัติงานชำรุด การจัดสวัสดิการที่ไม่ทั่วถึง ขาดความก้าวหน้าในสายงาน การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดกรอบบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เสนอให้กรมทางหลวงชนบท จัดหาเครื่องจักรกลให้เพียงพอต่อความต้องการ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัยให้เพียงพอกับจำนวนบุคลากร ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชียวชาญในงานอาชีพ และ ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสุมด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสือเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าในผู้อื่น 2) ช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ

จันทนา พินิจจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการใช้ทักษะที่จำเป็นในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะที่จำเป็นในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ร้อยละ 42.5 และ 32.5 เพื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้ทักษะทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ร้อยละ 86.3 ทักษะเชิงวิเคราะห์ ร้อยละ 73.7 ทักษะด้านการพัฒนานยาลและการวางแผน ร้อยละ 71.2 ทักษะเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์สาธารณสุข ร้อยละ 62.5 ทักษะเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ และวัฒนธรรมต่าง ๆ ร้อยละ 61.3 ทักษะการบริหารจัดการงบประมาณ ร้อยละ 53.7

**5. วัตถุประสงค์ของการศึกษา**

* 1. เพื่อศึกษาสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้
  2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้
  3. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้

**6. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาเชิงทฤษฎีและ/หรือเชิงประยุกต์**

**6.1** สามารถกำหนดสมรรถนะ และตัวชี้วัดสมรรถนะของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้

**6.2** ผลการศึกษาวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้

**7. ขอบเขตและวิธีการวิจัย**

จุดมุ่งหมายในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาสมรรถนะของบุคลกรศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

* 1. **สำรวจข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Investigation)**
* ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร
* วิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหา
* กำหนดขอบเขตของโครงการสร้างองค์กร
  1. **วิเคราะห์ความต้องการ (Requirement Analysis)**
* ศึกษางานวิจัยและทฤษฎี
* วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางการแก้ไขปัญหา
  1. **ดำเนินงาน (Implementation)**
     + - สำรวจสมรรถนะของบุคลากร
       - สร้างตัวแบบสมรรถนะการเก็บข้อมูล
       - จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)
       - หาช่องว่างของสมรรถนะ
  2. **ประเมินผล**
     + - วิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการประเมิน
       - วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากผลการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
       - จัดทำแผนการพัฒนาประสิทธิภาพรายบุคคล

**8. สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยและรวบรวมข้อมูล**

ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**9. ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย**

เดือนมีนาคม 2555 – กรกฏาคม 2555

**10. เอกสารอ้างอิง**

อ.พุทธวรรณ ขันต้นธง.หลักการการวิจัยการจัดการความรู้.วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.2554.

จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ.การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลเพื่อความคุ้มค้า คุ้มทุน.สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์.2551

สุธิชา ชิตกุล.วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.2550

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติใเรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการศึกษา.2549

วรพุทธ สิลาจันทร์ ธนพงษ์ กิจดำรงทรัพย์ และธิติวัฒน์ ไมตรีแพน.รายงานการสัมมนาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.2551

สมบูรณ์ ศรีสมานุวัตร.การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency-based HRD).2553

อภินันท์ แจ่มแจ้ง.**การ**พัฒนาสมรรถนะและตัวชี้วัดสมรรถนะของอาสาสมัครทหารพรานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้.2553

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์.การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม.2548

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย.การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.2551

เกรียงศักดิ์ เตจ๊ะวงค์.ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่).2553

สุวนีย์ วงศ์สุฤทธิ์.การพัฒนารูปแบบและเกณฑ์การประเมินระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.2548