

บทที่ 2

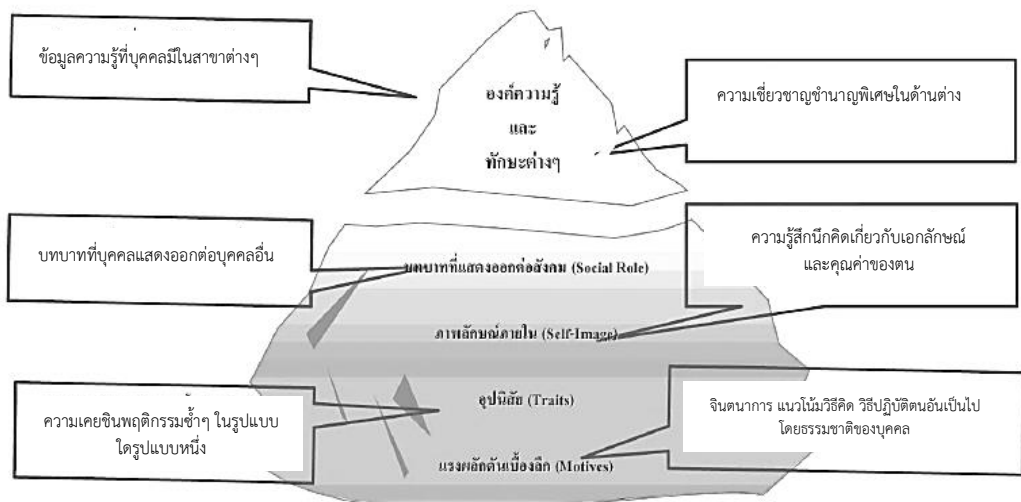
แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ (competency)

ก. ความหมาย ประเภท และลักษณะของสมรรถนะ

McClelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard อธิบายว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (ability) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (other characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) เมื่อพิจารณาโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งสมรรถนะได้ 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competencies) ได้แก่ ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลางได้ และ 2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (differentiating competency) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี ซึ่งสมรรถนะนี้เป็นตัวบอกความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานทั้งสองกลุ่ม (คณะทำงานโครงการสมรรถนะ, 2548)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่พัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมี และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นส่วนที่พัฒนายากและมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอย่างมาก ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ที่มาของสมรรถนะ

Kiersted (1998, อ้างถึงใน คณะทำงานโครงการสมรรถนะ, 2548) กล่าวว่า ยังมีความสับสนในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ สมรรถนะของงาน (job-bases competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน และสมรรถนะของคน (personal-based competencies) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี ดังนั้นความสำคัญของการทำความเข้าใจในส่วนนี้จึงอยู่ที่การนำไปใช้เพื่อบริหารผลงาน

ข. การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะเป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานได้ การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลผลิต ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (คณะทำงานโครงการสมรรถนะ, 2548)

การคัดเลือก

ระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้น 3 ส่วน โดยส่วนแรกคือการวัดความถนัด เป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่วนที่สอง ความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ ซึ่งสองส่วนนี้มีความสำคัญต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และส่วนสุดท้าย การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยหลักการของสมรรถนะส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งควรมีการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล อย่างไรก็ตามไม่ว่าระบบการคัดเลือกจะดีอย่างไร โอกาสในการเลือกบุคคลผิดพลาดย่อมมีอยู่เสมอ ดังนั้น ระบบทดลองงานควรนำมาใช้คู่กันให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ หากในช่วงการทดลองงานบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายหรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ไม่ควรรับบรรจุ เพราะหากตัดสินใจผิดพลาดผลเสียหายจะคงอยู่ตราบเท่าที่บุคคลนั้นยังคงทำงานอยู่อีกยาวนาน

การพัฒนา

เดิมการพัฒนาบุคลากรอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติม ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ฉะนั้น การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะจึงจำเป็นต้องมีคือ 1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม 2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากร มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใดและใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด หรือมักเรียกว่า need analysis 3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

การบริหารผลงาน

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานแต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนไม่จูงใจ การประเมินผลปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น หน่วยงานอาจไม่สามารถรักษานักงานที่ดีไว้ได้หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการบริหารผลงานในส่วนของกรมมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัดเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ชัดเจน สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงคือกระบวนการประเมิน เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานรวมกับการประเมินงานที่มอบหมาย การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงานคือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่ามากกว่าควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

ค. การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน

การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน หากกล่าวถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยาแล้ว วิธีการนี้เป็นการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้ได้ ในการนำหลักสมรรถนะมากำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานโดดเด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมายและส่วนของพฤติกรรมในการทำงานหรือสมรรถนะนั่นเอง ในการแยกคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมออกมาวัดต่างหากจากงานที่มอบหมายนั้น เป็นการขยายขอบเขตการประเมินการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น นอกจากบุคลากรต้องทำงานให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์อีกด้วย เมื่อการประเมินสมรรถนะคือการประเมินพฤติกรรม ดังนั้นขั้นตอนของการประเมินพฤติกรรมคือ การสังเกตพฤติกรรม บันทึกลง และประเมินลงในแบบประเมิน (คณะทำงานโครงการสมรรถนะ, 2548)

ทัศนคติต่อการประเมินเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เนื่องจากประการแรก การประเมินพฤติกรรมไม่เหมือนการทำข้อสอบหรือการทดสอบที่ใช้เวลาอันจำกัดในการประเมิน ผู้ที่เข้าทดสอบจะแสดงความสามารถที่ดีที่สุดของตน และผลการทดสอบใช้ตัดสินชะตาชีวิตอย่างฉับพลันทันใด คือการสอบได้หรือสอบตก ดังนั้น การประเมินพฤติกรรมในการทำงานจึงเป็นการดูพฤติกรรมตลอดเวลาของการทำงาน สิ่งที่ประเมินจึงไม่ใช่ความสามารถที่ดีที่สุด แต่เป็นการดูพฤติกรรมที่แสดงในการทำงานที่แสดงออกเป็นประจำ และประการที่สอง การประเมินในการบริหารผลงานนั้นไม่ใช่การตัดสินชะตาชีวิตอย่างเฉียบพลันเพราะไม่ได้ใช้เพื่อการเลิกจ้าง แต่จุดมุ่งหมายคือเพื่อการบริหารผลงาน เพื่อจะได้กำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม โดยพนักงานที่มีผลงานดีก็ควรได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ด้อยกว่า จึงทำให้เกิดความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากนี้ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ยังต้องปรับปรุงจะได้รับคำแนะนำและช่วยเหลือจากหัวหน้างานให้สามารถปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นต่อไป

ง. ความผิดพลาดจากการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่หัวหน้างานทุกคนต้องทำ แต่ในภาครัฐเมื่อก้าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ทัศนคติของข้าราชการต่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปทางด้านลบ เพราะเชื่อว่าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินตามความเป็นจริง ความเชื่อเช่นนี้อาจเป็นเรื่องจริงหรือเป็นเพียง

การมองต่างมุมของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งความผิดพลาดในการประเมินมีประเด็นที่ต้องพิจารณา ดังนี้ (Aomodt, 2003)

1) ความผิดพลาดจากแนวโน้มการประเมินที่ต่างกัน (distribution error) ผู้ประเมินแต่ละคนย่อมมีแนวโน้มในการประเมินที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประเมินบางคนให้คะแนนสูงโดยให้คะแนนเต็มหรือเกือบเต็ม และผู้ประเมินบางคนให้คะแนนต่ำมาก ข้อผิดพลาดจากการประเมินในกลุ่มนี้เกิดจากผู้ประเมินไม่ได้คำนึงถึงผลงานหรือเกิดจากความเคยชินของตนเองมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นในขั้นตอนของการประเมินต้องมีการกำหนดมาตรฐานกลางที่ผู้ประเมินทุกคนเข้าใจตรงกันว่าพฤติกรรมเช่นใดจะให้คะแนนอย่างไร

2) ความผิดพลาดจากความประทับใจ (halo error) เกิดจากผู้ประเมินคำนึงถึงลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือความประทับใจโดยรวม ผู้ประเมินแบบนี้เป็นผู้ที่มีข้อมูลหรือไม่ใส่ใจกับการประเมิน ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับผู้ประเมินเป็นส่วนใหญ่เพราะคนเรามักยึดความรู้สึกของตนเป็นหลัก ดังนั้น ในการประเมินผู้ประเมินไม่ควรคำนึงถึงแต่ความประทับใจ แต่ให้คำนึงถึงพฤติกรรมที่สังเกตได้ว่าตรงกับมาตรฐานการประเมินหรือไม่

3) ความผิดพลาดจากความใกล้เคียง (proximity errors) เป็นการประเมินคุณลักษณะในลำดับติดกันคล้ายกัน ผู้ประเมินทำการประเมินข้อที่ติดกันโดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานจริง ความผิดพลาดจากการประเมินนี้เห็นได้จากการตอบแบบสอบถามข้อที่อยู่ใกล้เคียงกันเหมือนๆ กัน และไม่มีการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

4) ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบ (contrast errors) ผลการประเมินของคนหนึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการประเมินของอีกบุคคลหนึ่ง เช่น ถ้าคนหนึ่งได้รับคะแนนการประเมินดีมาก คนถัดมาจะถูกนำไปเปรียบเทียบทำให้ได้คะแนนต่ำกว่าความเป็นจริง หรือถ้าคนหนึ่งได้รับการประเมินต่ำมาก คนถัดมาจะถูกนำมาเปรียบเทียบให้ได้คะแนนสูงกว่าความเป็นจริง หรือถ้าผลการประเมินรอบแรกดีมากรอบถัดไปถ้าทำได้ด้อยลง การประเมินรอบถัดมามีถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง

5) ความเที่ยงต่ำระหว่างผู้ประเมิน (low reliability across raters) ในการประเมินบางครั้งมีผู้ประเมินหลากหลาย ซึ่งผู้ประเมินแต่ละคนย่อมมีการประเมินแตกต่างกัน บางคนประเมินผิดพลาดโดยประเมินสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง บางคนประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างบุคลากร ผู้ประเมินต่างคนอาจมองต่างมุมในการประเมินบุคคลคนเดียวกัน ด้วยสาเหตุต่างๆ เหล่านี้ จึงทำให้ผลการประเมินของแต่ละคนขาดความสอดคล้องและขาดความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงในการประเมิน

6) ปัญหาจากการสุ่มตัวอย่างพฤติกรรม (sampling problems) ในการประเมินแต่ละครั้ง ผู้ประเมินมักสุ่มประเมินจากพฤติกรรมที่ใกล้เวลาประเมินมากกว่าพฤติกรรมตลอดช่วงระยะเวลาของการประเมิน ซึ่งเรียกสิ่งที่เกิดนี้ว่าเป็นอิทธิพลของพฤติกรรมที่เกิดใกล้กับเวลาประเมิน (recency effect) ในการประเมินพฤติกรรมนั้นผู้ประเมินจึงควรทำการสังเกตพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ

7) ปัญหาจากกระบวนการคิดในการสังเกตพฤติกรรม (cognitive processing of observed behavior) ในการสังเกตพฤติกรรมนั้น ผู้ประเมินอาจจะเลือกจำแต่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับความประทับใจของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน หากช่วงระยะเวลาระหว่างการสังเกตและการประเมินห่างกันมากเท่าใด โอกาสของการประเมินยิ่งผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น ความเครียดทางอารมณ์ของผู้

ประเมินเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้การประเมินเกิดความผิดพลาดได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ความลำเอียงของผู้ประเมินทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องนัก โดยผู้ประเมินมักประเมินคนที่ตนเองชอบสูงกว่าความเป็นจริง ถ้าผู้ประเมินมีความรู้สึกเป็นกลาง ไม่ลำเอียงและไม่มีอคติผลประเมินย่อมทำได้ดีกว่า

สมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้จัดทำสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 9 สมรรถนะ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (พ.ศ.2556 - 2559) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือ ใช้ระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (performance enhancement of human capital management system) และนำระบบสมรรถนะ (competency-base management) มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทั้ง 9 สมรรถนะ อยู่ในรูปของ “SUANDUSIT” โดย 6 สมรรถนะแรกเป็นสมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 1) ความเป็นสวนดุสิต 2) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน 5) การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 6) ความเข้าใจมหาวิทยาลัย ส่วน 3 สมรรถนะหลังเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม (functional competency) ประกอบด้วย 1) ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 2) การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้ และ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้กำหนดนิยามและพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความเป็นสวนดุสิต (Suan Dusit spirit) เป็นคุณลักษณะของบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย อันเกิดจากการสั่งสมและสืบทอดมายาวนานจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสวนดุสิต ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดี มีสัมมาคารวะ ดำรงตนอย่างมีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าต่อสังคม ความเป็นระเบียบ ประณีต รู้จริงในสิ่งที่ทำ ความเป็นผู้นำ เสียสละ เอื้ออาทร และร่วมแรงร่วมใจเพื่อมหาวิทยาลัย โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

- 1) มีบุคลิกภาพดี ความเป็นระเบียบ และประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมตามแบบอย่างคนสวนดุสิต
- 2) มีสัมมาคารวะ และนอบน้อมถ่อมตน
- 3) ดำรงตนอย่างมีศักดิ์ศรี และมีคุณค่าทั้งต่อสังคมภายในมหาวิทยาลัยและสังคมภายนอก
- 4) ทำงานทุกอย่างด้วยความประณีต มีมาตรฐาน และรู้จักในสิ่งที่ทำ
- 5) แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์
- 6) เสียสละ เอื้ออาทร ใส่ใจ และห่วงใยเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นๆ
- 7) มีความรัก ความเข้าใจ เชื่อมมั่น และศรัทธาในมหาวิทยาลัย ไม่กระทำการใดๆ อันนำมาซึ่งความเสื่อมเสียต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

8) มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามภาระหน้าที่แห่งตนเต็มศักยภาพ มุ่งมั่นทุ่มเท และร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว แสดงความเป็นสวนดุสิตให้ปรากฏต่อสาธารณะทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจนเป็นที่ประจักษ์

ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ (utmost) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มุ่งมั่นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ด้วยการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และลงมือปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน และเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างเป็นพลวัตร โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานไว้สูงกว่ามาตรฐานปกติ วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รอบคอบ รัดกุม และพยายามดำเนินตามขั้นที่กำหนดไว้ ด้วยความเสียสละ อดทน มุ่งมั่นด้วยจิตสำนึกแห่งคุณภาพและความรับผิดชอบ จนเกิดผลสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ

2) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและนำผลมาพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

3) เพิ่มระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นพลวัตร และพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เพื่อผลงานที่เป็นเลิศตามพลวัตรที่เปลี่ยนไป

4) สนใจใฝ่ศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานอยู่เสมอ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (accumulate knowledge and skills to expert) การมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ และติดตามความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพของตนเองหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพของตนเอง และสามารถนำความรู้และวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพจนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1) ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพและที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การวิจัย หรือการค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นต้น

2) สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของตน

3) แสดงความรอบรู้ในองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของตน

4) พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งตามสาขาวิชาชีพ (career path) อย่างต่อเนื่องจนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้

5) สนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้รับความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพที่ตนเชี่ยวชาญ อาจจะเป็นลักษณะของการเป็นที่เลี้ยงสอนงานหรือเป็นวิทยากรหรืออื่นๆ

การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน (networking and teamwork) บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตทุกคนมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายพันธมิตร และการทำงาน

แบบร่วมแรงร่วมใจกัน ในลักษณะทีมงานโดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้บรรลุภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1) ประสานบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ทำงานร่วมกันในลักษณะทีม มีการกำหนดเป้าหมายของทีม และแบ่งภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจนของสมาชิกแต่ละคน ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีการติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนากระบวนการทำงานจนภารกิจสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ (Discipline and Ethic) การครองตนและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพแห่งตน มุ่งผลประโยชน์ โดยส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อรักษาเกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพของตนและเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นโดยทั่วไป โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตทุกคนทุกระดับต้องมีวินัยในตนเอง และรับผิดชอบต่อตนเองให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามสาขาวิชาชีพของตนอย่างเคร่งครัด และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม ตลอดจนการดำเนินตามกรอบของจรรยาบรรณในวิชาชีพแห่งตน จนสามารถเป็นแบบอย่างได้

2) รักษาเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพของตน ไม่ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่เสื่อมเสีย หรือเกิดความต่างพร้อยซึ่งส่งผลกระทบต่อวิชาชีพและมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม

ความเข้าใจมหาวิทยาลัย (understanding the university) เรียนรู้และทำความเข้าใจมหาวิทยาลัยทั้งระบบอันประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ตลอดจนระบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกระบบในฐานะที่เป็นหน่วยที่ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เรียนรู้ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1) เรียนรู้และทำความเข้าใจในประวัติความเป็นมา ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

2) เข้าใจโครงสร้างของมหาวิทยาลัย และมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานในหน้าที่ของตนและหน่วยงานที่ตนสังกัดกับงาน และหน่วยงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย จนสามารถประสานเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยภาพรวม

3) เรียนรู้และทำความเข้าใจกฎระเบียบต่างๆ อันจำเป็นที่แต่ละคนต้องปฏิบัติ อีกทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อความถูกต้องต่องานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

4) ติดตามความเคลื่อนไหวในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตลอดเวลา และสามารถตอบคำถามหรือให้ข้อมูลต่อสาธารณะเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง

ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ (specific knowledge and skills for job) เป็นความรู้และทักษะเฉพาะที่บุคลากรที่กระทำหน้าที่รับผิดชอบตามสายวิชาชีพของตน อันได้แก่ บุคลากรสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ จำเป็นต้องมีหรือพัฒนาให้มีขึ้นเพื่อจะได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยพฤติกรรมที่คาดหวัง คือ บุคลากรในแต่ละสายวิชาชีพ มีความรู้ และทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ มากเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาแนวคิดจากฐานความรู้ (innovation thinking) จัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้มาเป็นพื้นฐานของความคิดเชิงจินตนาการ แล้วนำความคิดดังกล่าวสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ในสายวิชาชีพของตน โดยพฤติกรรมที่คาดหวัง คือบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนสามารถใช้กระบวนการจัดการความรู้ในสายวิชาชีพของตนจนเกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการคิดเชิงจินตนาการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดผลผลิตเชิงนวัตกรรมอันเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้ได้ผลจริง ซึ่งสามารถสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (technology application) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ โดยมีพฤติกรรมที่คาดหวังดังนี้

- 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับระบบเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรเอง และการปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น ระบบ e-Office, e-Profile ระบบการเรียนการสอนโดยการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
- 2) พัฒนาระบบหรือเครื่องมือที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น e-Book เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง เป็นศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งของมหาวิทยาลัยได้เปิดดำเนินการขึ้นในจังหวัดลำปางเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2543 โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในท้องถิ่น ชุมชนที่ต้องการศึกษา/ฝึกอบรม ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ต้องการ รวมทั้งการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่เข้าถึงชุมชน ตลอดจนเป็นแหล่งการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม ปัจจุบันได้จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีสายสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในสาขาความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน นักศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและชุมชน การบริการวิชาการสู่ชุมชน โดยจัดตั้งศูนย์บริการวิชาการที่ให้บริการที่ปรึกษา วิทยากร ผู้แนะนำ รวมทั้งจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น ปานกลางและระยะยาว ให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนสาธิตละอออุทิศ สาขาลำปาง บริการนักเรียนระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษา

ในภาพรวมแนวทางการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง ใช้รูปแบบการบริหาร (management model) แบบผสมผสาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารภายในองค์กร คือ การสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร และ/หรือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดนโยบายการดำเนินงานภายในองค์กร ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง จึงได้นำแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบ POSDCoRB ภายใต้การส่งเสริมและผลักดันจาก LEADERSHIP และผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างความเป็นเลิศในทางปฏิบัติ โดยใช้รูปแบบการบริหารแบบ KHWANLANNA Model ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของการบริหารจัดการภายในศูนย์ลำปาง คือ การมีจุดยืนและเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในภาพรวมโดยการสร้างและพัฒนาสมรรถนะและจิตสำนึก (competency and commitment) ร่วมกันของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างคุณค่าของตนเอง องค์กร สังคม และชุมชน ด้วยการยึดหลักของความเป็นภาวะผู้นำในการคิด ตัดสินใจบริหาร และการสร้างความเป็นเลิศในทางปฏิบัติงาน

จากรูปแบบการบริหารงานแบบผสมผสานของศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง สมรรถนะหลักขององค์กรจึงเน้นที่การพัฒนา “คน” เพื่อพัฒนา “องค์กร” โดยการสร้างพันธมิตรทางการศึกษา และแผนกลยุทธ์ 4 ปี พ.ศ.2557 – 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (ฉบับย่อ) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การรักษาบุคลากรที่เป็นเลิศและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง ลำปาง จึงนำนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่มุ่งส่งเสริมระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน และระบบสมรรถนะ มาเป็นฐานในการบริหารงานบุคคล วางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) และมีความพร้อมที่จะเป็นสินทรัพย์บุคลากร (human asset) ที่มีทุนทางปัญญา (intellectual capital) ทุนทางสังคม (social capital) และทุนทางอารมณ์ (emotional capital) โดยมหาวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรในสมรรถนะหลักและส่วนงานพัฒนาบุคลากรในสมรรถนะเฉพาะ

การประเมินความต้องการจำเป็น

ก. ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (outcome gap) จากนั้นมีการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้นแล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข ดังนั้นกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นสมบูรณ์แบบประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุความต้องการจำเป็น (need identification) 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis) และ 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (needs solution)

การประเมินบริบทขององค์กรเป็นสิ่งแรกที่จะต้องเริ่มทำสำหรับการวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่และรู้ความต้องการขององค์กร การวิจัยประเมินความต้องการ

จำเป็น (needs assessment research) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาช่วยในการทำงานให้การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสำเร็จ ซึ่งบทบาทของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนาองค์กรเริ่มจากการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางโดยแบ่งกิจกรรมออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกกิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น การวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และส่วนที่สอง กิจกรรมการบริหารจัดการ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งในกระบวนการนี้สภาพที่ควรจะเป็นนำมาใช้กำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นนำมาใช้ในขั้นตอนวางแผนงานนั่นเอง

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสะท้อนภาพหน่วยงาน นำไปสู่การวางแผนกำหนดแนวทางหรือนโยบายสำหรับพัฒนาองค์กร เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกขั้นตอน และท้ายที่สุดการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายและป้องกันการตัดสินใจได้ว่าเป็นไปอย่างยุติธรรมโปร่งใส ทั้งนี้ในการของบประมาณสนับสนุนโครงการจากแหล่งทุน หากมีการใช้เทคนิคนี้สำรวจความต้องการจำเป็นของหน่วยงานก่อน ทำให้โครงการได้รับความน่าเชื่อถือและมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนสูง

ข. ความหมายของความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า needs ได้มีการให้นิยามและความหมายในมุมมองที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นมุมมองทางด้านจิตวิทยาและมุมมองทางการประเมินดังรายละเอียดต่อไปนี้

มุมมองทางด้านจิตวิทยานั้นคนทั่วไปมักจะนึกถึงทฤษฎีทางจิตวิทยาของ Maslow ที่เสนอว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากขั้นความต้องการทางร่างกาย (physical need) ขั้นความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety need) ขั้นความต้องการความรัก (love need) ขั้นความต้องการการยอมรับและการยกย่องจากสังคม (esteem need) และสุดท้ายขั้นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ (self-actualization) หากความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอสำหรับตนในแต่ละขั้น มนุษย์จะสามารถพัฒนาตนไปสู่ขั้นที่สูงขึ้นไป (ทิตินา แชมมณี, 2555)

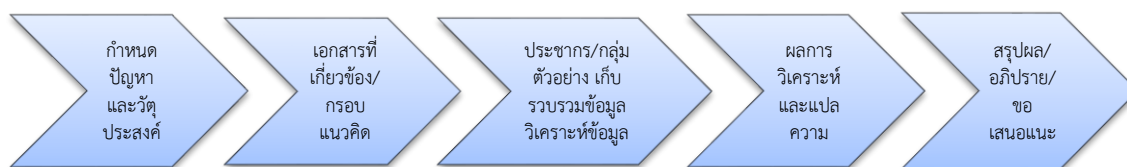
ส่วนมุมมองทางการประเมิน นักประเมินทางการศึกษาได้ให้นิยามความต้องการจำเป็นแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก มองว่าความต้องการจำเป็นคือความแตกต่างหรือความขาดแคลน หมายถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง เป็นการให้นิยามที่สะท้อนถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับตอบสนองจะทำให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น กลุ่มสอง มองว่าความต้องการจำเป็นคือการแก้ปัญหา หมายถึงการกำหนดสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ต้องทำให้เกิดหรือจัดหาเพื่อเสริมให้กับส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น การนิยามความต้องการจำเป็นนิยามในมุมมองของความแตกต่าง ดังนั้นการประเมินความต้องการจำเป็น จึงหมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อ

กำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่ ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงความสำคัญของความแตกต่างนั้นแล้วเลือก ความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ค. กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) สรุปหลักการของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการวิเคราะห์ความแตกต่าง (discrepancy) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น และเนื่องจากผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรตามหลักการบริหารองค์กรเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นแล้วต้องนำข้อมูลความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น นั้นๆ จากนั้นจึงทำการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาและผลกระทบที่ตามมาเพื่อกำหนดแผนงานที่หน่วยงานต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ดังนั้น กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์จึงประกอบด้วย 1) การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) 2) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ (needs analysis) และ 3) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา (needs solution) ในทางปฏิบัติขอบเขตของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นอาจทำเพียงบางส่วน ไม่ครบทั้ง 3 กิจกรรมก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคำถามและขอบเขตการวิจัย

กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและคำถามที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และกำหนดกรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย 2) การกำหนดกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนา ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดความต้องการจำเป็น และผู้รับผิดชอบในการทำการประเมินความต้องการจำเป็น 3) การกำหนดเทคนิคหรือวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การกำหนดลักษณะข้อมูล เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็น ลักษณะของผู้ให้ข้อมูล และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 6) การจัดทำรายงาน และ 7) การใช้ผลการประเมิน จะเห็นได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนขั้นตอนการวิจัยโดยทั่วไป นั่นคือ อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงานภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการวิจัย

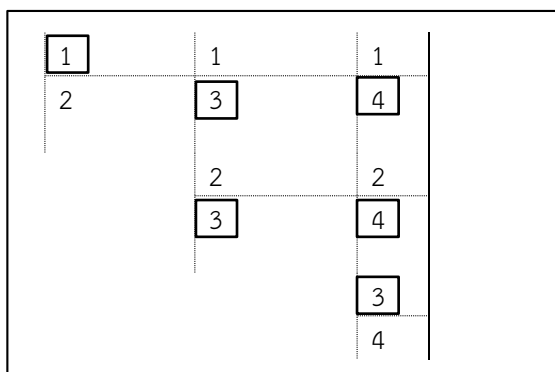
ทั้งนี้ การประเมินความต้องการจำเป็นอาจใช้ข้อมูลเชิงปริมาณหรือข้อมูลเชิงคุณภาพก็ได้ มาจากวิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะได้ข้อมูลมาด้วยวิธีการใดหรือเป็นข้อมูลประเภทใด การประเมินความต้องการจำเป็นจะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่ได้ทำให้ขั้นตอนสุดท้ายคือ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น และในขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการประเมินความต้องการจำเป็นสิ้นสุดลงควรมีการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดทำรายงานและนำผลการประเมินไปใช้

ง. วิธีการสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

วิธีการหรือเทคนิคสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายหลายวิธีการ นักวิชาการบางกลุ่มจำแนกประเภทวิธีการตามจำนวนผู้ให้ข้อมูล บางกลุ่มจำแนกประเภทตามแหล่งข้อมูล และบางกลุ่มจำแนกตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ในที่นี้ผู้วิจัยขอก้าวเฉพาะวิธีการที่ผู้วิจัยเลือกใช้สำหรับการจัดลำดับความสำคัญ เนื่องจากขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากในกระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็น ซึ่งเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญในรูปแบบของดัชนี แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่กำหนดข้อมูลที่มาจากการตอบสนองเชิงเดี่ยว เช่น การเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย การสร้างมาตราประมาณช่วงขนาด (MES) การกำหนดน้ำหนักความสำคัญรายคู่ (PWP) การจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการด (Card Sort) เป็นต้น และกลุ่มที่มาจากข้อมูลการตอบสนองคู่ เช่น MFD, PNI, PNI_{modified}, DEL-n และ WNI เป็นต้น

การกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure: PWP)

กระบวนการนี้เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นทุกประเด็นเป็นรายคู่ให้ครบทุกคู่ที่เป็นได้ ซึ่งกระบวนการ PWP จะเริ่มโดยการกำหนดหมายเลขข้อรายการตั้งแต่ 1, 2, 3, 4, ... และวางโครงสร้างของข้อรายการเพื่อการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ที่เรียงเป็นสองแถว ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างการใช้กระบวนการ PWP

เริ่มต้นด้วยแถวบนเป็นข้อ 1 แถวล่างคือข้อที่นำมาเป็นคู่เปรียบเทียบ ในที่นี้คือข้อ 2, 3 และ 4 จากนั้นแถวถัดไปกำหนดข้อ 2 เป็นแถวบน แล้วให้ข้อ 3 และ 4 อยู่แถวล่าง เป็นข้อที่นำมาเปรียบเทียบ ทำแบบนี้ไปเรื่อยๆ จนครบทุกข้อ จากนั้นทำการเปรียบเทียบความสำคัญทีละคู่จากแถวที่ 1 ข้อใดที่มีความสำคัญมากกว่าให้วงกลมข้อนั้นทีละคู่ จนครบทุกคู่ทุกแถว ข้อใดที่มีความถี่ในการถูกวงกลมมากที่สุด ข้อนั้นถือเป็นความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด ซึ่งข้อดีของวิธีการ PWP เป็นกระบวนการที่บังคับให้ตัดสินใจเลือกรายการที่มีความสำคัญ ทำให้ได้ความต้องการที่มีความสำคัญจริง

Priority Needs Index (PNI)

วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งพัฒนาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane, Crofton และ Hall (1983, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550) สร้างดัชนีที่ดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I (important) และ D (degree of success) ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I (important) ดังนี้

$$PNI = (I - D) \times I$$

จากวิธี Priority Needs Index (PNI) นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช ได้ปรับปรุงสูตร เป็นวิธีการหาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในวิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวโครงการสมรรถนะ

คณะทำงานโครงการสมรรถนะ (2548) ของสำนักงาน ก.พ. ทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะในระบบราชการของคณะทำงานการทดสอบระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของคณะทำงานของกระทรวงอุตสาหกรรมว่าหลังจากได้เข้าอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ 8 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะจะมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการด้วย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าคณะทำงานของกระทรวงอุตสาหกรรมมีความเข้าใจสมรรถนะในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ในการนำมาใช้แต่การประเมินทำได้ยาก ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการนำไปใช้คือ การประเมินอาจไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส และปัญหาการขาดความเข้าใจเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ และสิ่งที่ต้องการสนับสนุนจากสำนักงาน ก.พ. คือ 1) คู่มือ เครื่องมือ และวิธีการประเมินที่โปร่งใส ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีรายละเอียด 2) การจัดสัมมนาและเป็นผู้บรรยายให้ข้าราชการมีความเข้าใจ 3) เรื่องการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการประเมินให้เป็นไปตามความจริง และ 4) เรื่องการกำกับตรวจสอบ ติดตาม ตลอดจนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นคณะทำงานร่วม

ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2552) ศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ เพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกสรรหาบุคคลตำแหน่งต่างๆ ที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานแนวคิดสมรรถนะ โดยศึกษากับบุคลากร 3 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนทั่วไป คือ งานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ 2) กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนมหาวิทยาลัย คือ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผน และงานจัดซื้อจัดจ้าง แล 3) กลุ่มงานที่ต้อง

ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียนงานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานในส่วนของสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาได้คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับแต่ละกลุ่มสายงาน

บรรเลง สระมูล (2546) ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะสารสนเทศของนักศึกษาที่มีภูมิหลังต่างกันและประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะสารสนเทศของนักศึกษาสถาบันราชวมงคล โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะสารสนเทศของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียและแบบประเมินที่พัฒนาโดย Kathleen Dunn โดยใช้สูตร $PNI_{modified}$ สำหรับการกำหนดความต้องการจำเป็น ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาภาคปกติมีสมรรถนะสารสนเทศสูงกว่าภาคสมทบ หลักสูตร 4 ปี มีสมรรถนะสูงกว่าหลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี ผลการประเมินสมรรถนะพบว่า นักศึกษามีความต้องการจำเป็นได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการให้สารสนเทศ การกำหนดคำค้น การประเมินสารสนเทศ การเข้าถึงสารสนเทศ และจริยธรรมการใช้

งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

คมศร วงษ์รักษา (2540) ทำการเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นผลการใช้สูตรของ MFD, PNI, $PNI_{modified}$, DEL-n และ WNI ศึกษาในบริบทของการพัฒนาบุคลากรของกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กรณีข้อมูลไม่มาก ต้องคำนวณด้วยตนเอง สะดวกรวดเร็ว ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ควรใช้เทคนิค $PNI_{modified}$ หรือ MFD ส่วนกรณีที่มีข้อมูลมาก มีเวลาเพียงพอ ต้องการผลที่ละเอียด และมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณ ควรใช้เทคนิควิธี Del-Nd, Del-Ne หรือ WNIc

ปิยมาภรณ์ โชคอวยชัย (2540) ทำการเปรียบเทียบผลการใช้สูตรที่คำนวณจากข้อมูลการตอบสนองเชิงเดี่ยว โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นจากการให้ผู้ตอบจัดเรียงลำดับความสำคัญ (rank order) ด้วยวิธีการจัดเรียงตามค่าเฉลี่ย การประมาณค่าขนาด (MES) การเปรียบเทียบน้ำหนักรายคู่ (PWP) และการจัดเรียงลำดับโดยการ์ด (Card Sort) ผลการศึกษาที่ได้พบว่า ให้ผลที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน แต่วิธีที่ให้ผลการจัดลำดับที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด คือการเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนรายคู่ (PWP) ส่วนเทคนิคที่ให้ผลตรงมากที่สุด คือการให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยบนกระดาษ (Card Sort)

ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล (2544) ทำการเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นและการยอมรับผลการประเมินของครุคณิตศาสตร์ระหว่างการประเมินความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม โดยทำการวิจัย 2 ส่วน คือ การประเมินความต้องการจำเป็นระดับอำเภอและระดับโรงเรียน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจกับการประเมินแบบไม่มีส่วนร่วม และใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูลสำหรับการประเมินแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มและการจัดประชุมอย่างอิสระ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมให้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งกว่า และครุคณิตศาสตร์ยอมรับในผลการประเมินจากการประเมินความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นหลังจากการเข้าร่วมการประเมินความต้องการจำเป็นมากกว่าเดิม

สุดนิสา พูลศิริ (2541) ได้ศึกษาสภาพการทำงานประเมินความต้องการจำเป็นทางการศึกษา และการใช้ผลในกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ผู้อำนวยการกอง ร้อยละ 69.30 ทำการประเมินความต้องการจำเป็นและนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ ร้อยละ 75.68 ส่วนบุคลากรที่ทำ การประเมินความต้องการจำเป็น ร้อยละ 44.60 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังกับการทำ ประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลการ วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ 8 ตัวแปร พบว่าตัวแปรพยากรณ์สามารถอธิบายความ แปรปรวนของปริมาณการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นได้ร้อยละ 28.24 และตัวแปร พยากรณ์ที่มีสัมประสิทธิ์ถดถอยมีนัยสำคัญ คือ ทักษะคิดต่อการประเมินความต้องการจำเป็น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 9 สมรรถนะ ที่จัดทำ ขึ้นตามนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (พ.ศ. 2556 - 2559) จำนวน 9 สมรรถนะ ที่อยู่ใน รูปของ “SUANDUSIT” โดย 6 สมรรถนะแรกเป็นสมรรถนะหลัก (core competency) และ 3 สมรรถนะหลังเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่ม (functional competency) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบ แนวคิดการวิจัยในการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังภาพที่ 2.4

การประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) ความเป็นสวนดุสิต
- 2) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
- 4) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน
- 5) การดำรงตนบนฐานของวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 6) ความเข้าใจมหาวิทยาลัย
- 7) ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ
- 8) การพัฒนานวัตกรรมจากฐานความรู้
- 9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย