

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. งานพัสดุ โรงเรียน
 - 1.1 ความหมายของการบริหารงานพัสดุ
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานพัสดุ
 - 1.3 ขอบข่ายและกระบวนการของการบริหารพัสดุ
 - 1.4 ขอบเขตของการบริหารงานพัสดุ
2. สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ
 - 2.1 แนวคิดทั่วไป
 - 2.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 2.3 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 2.5 แนวทางศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.6 ระดับของสมรรถนะ
 - 2.7 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.8 ประโยชน์ของสมรรถนะ
 - 2.9 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัสดุ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. งานพัสดุโรงเรียน

1.1 ความหมายของการบริหารงานพัสดุ

มอสส์แมน และมอร์ตัน (Mossman & Morton, 1965, p.3) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุเป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวกับเวลาและสถานที่ วัตถุประสงค์ในการเคลื่อนย้ายสินค้าและคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงการถ่ายสินค้าตั้งแต่เป็นวัตถุดิบจนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปและจะต้องสัมพันธ์กับการส่งของ การจัดตำแหน่ง การจัดเก็บรักษา การส่งไปยังผู้ขายปลีกและอื่น ๆ

สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 2) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานพัสดุในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ว่าหมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณหรือจำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ การพัสดุ หมายความว่า การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบ

ปรีชา จำปารัตน์ และไพศาล ชัยมงคล (2527, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุหมายถึง การนำเอาวิทยาการหรือศิลปะในการบริหารมาใช้ในการจัดการพัสดุเพื่อให้เกิดเป็นการสนับสนุนและตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานหรือโครงการให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย โดยได้ดำเนินการตามวงจรการบริหารงานพัสดุ คือการจัดหา (Procurement) การควบคุมพัสดุ (Inventory management) การเก็บรักษาพัสดุ (Storage operation) การบริหารงานบำรุงรักษา (Maintenance management) และการจำหน่ายจากบัญชี (Disposal)

กนกรัตน์ คล้ายทองคำ (2541, หน้า 11) ได้เสนอความหมายของการบริหารงานพัสดุว่าเป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องปฏิบัติต่อพัสดุ 2 ขั้นตอนใหญ่ ดังนี้

1. การจัดหาให้ได้มาซึ่งพัสดุ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดทำโครงการ การกำหนดความต้องการและการจัดหา

2. การจัดการพัสดุ ประกอบด้วย การแจกจ่ายพัสดุ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2544, หน้า 103) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุ หมายถึง การประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิต การวางตารางการผลิต การจัดซื้อ การออกแบบ การเก็บรักษา การถือครองและการควบคุมพัสดุที่ใช้ในกระบวนการอุตสาหกรรมเข้าด้วยกัน

พลชัย ไชยอินทร์ (2544, หน้า 6) นิยามความหมายของ การบริหารพัสดุไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนการได้มาซึ่งพัสดุ การแจกจ่าย การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ หรืออาจหมายถึงการจัดการพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด ซึ่งเป็น การดำเนินงานที่มีขอบเขตกว้างขวางและการดำเนินงานของทุกหน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารพัสดุ

สรุปได้ว่า การบริหารงานพัสดุ หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งสิ่งของด้วยวิธีการพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัด กิจกรรมดังกล่าวครอบคลุมถึงสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวางนับตั้งแต่การวางแผน การกำหนด ความต้องการ การจัดการ การใช้ การควบคุม การบำรุงรักษา การจัดจำหน่าย รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

1.2 ความสำคัญของการบริหารงานพัสดุ

วรรณิ ศรีเพ็ญ (2538, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารพัสดุนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประหยัดงบประมาณ ดังนั้น การบริหารงานพัสดุจึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการการบริหาร อันได้แก่ การวางแผนงาน จัดระบบงาน ประสานงานและควบคุมงาน เพื่อให้ทรัพยากรบุคคล และวัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุธี สิงห์เสนห์ (2526, หน้า 5) กล่าวอธิบาย การบริหารงานบริหารพัสดุจำเป็นต้องมี ขบวนการและวงจรการบริหารพัสดุที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ มีการวางแผนหรือโครงการเกี่ยวกับการ ใช้วัสดุโดยเฉพาะ เมื่อวางแผนโครงการแล้วก็จัดหาวัสดุด้วยการกำหนดความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง และจบลงด้วยการได้มาซึ่งความต้องการนั้น เมื่อได้วัสดุแล้วก็ต้องมีการควบคุมได้อย่างถูกต้องและ ชัดเจน เมื่อนำวัสดุไปใช้แล้วก็ต้องมีการบำรุงรักษาวัสดุหรือครุภัณฑ์เหล่านี้ให้อยู่ในสภาพที่งานได้ ดี หากมีการชำรุดต้องรีบซ่อมและบำรุงรักษาทันที เพื่อยืดอายุการใช้งานให้ยาวนานขึ้น ในขั้น สุดท้ายเมื่อวัสดุหมดสภาพ ชำรุดหรือล้าสมัยควรจำหน่าย

คำรงค์เดช สุริยา (2545, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุเป็นศิลป์ โดยการนำเอา ศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรประกอบเข้ากับ กระบวนการจัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการ นำเอาองค์ความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญและเกณฑ์มาประยุกต์ใช้ให้ตรงประเด็นปัญหาอัน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารหรือการจัดการงานพัสดุทุกขั้นตอนของกระบวนการและ เป็นไปตามทิศทางหรือแนวทางหรือที่กำหนดไว้ได้อย่างสมเหตุสมผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 77) กล่าวว่า การพัสดุ เป็นกระบวนการบริหารจัดการพัสดุ เริ่มตั้งแต่การจัดหา การควบคุมและการจำหน่ายพัสดุที่ส่วน

ราชการต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ โดยยึดประโยชน์สูงสุดที่ราชการจะได้รับเป็นสิ่งสำคัญและพึงกระทำด้วยวิญญูชนพึงกระทำต่อทรัพย์สินของตนเอง หากดำเนินการไม่ถูกต้อง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีความผิดทางวินัยและ/หรือความผิดทางแพ่งและอาญาตามกรณี ตามนัยแห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม การบริหารพัสดุเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจศึกษาทำความเข้าใจในภารกิจ การพัสดุที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลถึงประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรกำหนดแนวนโยบายการดำเนินงานด้านเจ้าหน้าที่ เอกสารให้เอื้ออำนวยต่อการกระจายพัสดุให้เพียงพอกับความต้องการ ตลอดจนดูแลจัดหาและบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ งานการพัสดุจะนำเสนอขอขบข่ายสาระสำคัญ 1) การซื้อ การจ้าง 2) การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการทำบัญชี การลงทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุ ตลอดจนการเบิกจ่ายพัสดุ 3) การตรวจสอบพัสดุประจำปี 4) การจำหน่ายพัสดุ 5) การดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรหรือทำงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากเป็นค่าพัสดุ การบริหารพัสดุจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจ ปรับปรุงแนวทางการบริหารอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากพัสดุอย่างคุ้มค่าและประหยัด เป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ขอบข่ายและกระบวนการของการบริหารพัสดุ

การบริหารงานพัสดุ เป็นงานที่ลักษณะกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับงานอื่นทุกประเภททุกระดับเพราะทุกหน่วยงานมีความจำเป็นต้องใช้วัสดุและครุภัณฑ์เป็นเครื่องมือประกอบการทำงานทั้งสิ้น โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐบาลจะมีการจัดซื้อ จัดหาพัสดุประเภทต่าง ๆ คิดเป็นจำนวนหมื่นแสนล้านบาท ถือเป็นหน่วยงานที่มีการจัดซื้อรายใหญ่ของประเทศ ดังนั้นการจัดซื้อจึงมีผลกระทบต่อการผลิต การจำหน่าย ต่อเศรษฐกิจและสังคมส่วนรวมในหลาย ๆ ด้าน ขอบเขตของการบริหารพัสดุ จึงเป็นการดำเนินการ โดยใช้ความรู้และศิลปะในการบริหารมาจัดการให้มีประสิทธิภาพ เป็นงานที่ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่เริ่มตั้งแต่ การจัดหา การควบคุม ไปจนถึงการจำหน่ายพัสดุที่ส่วนราชการต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบ โดยยึดประโยชน์สูงสุดที่หน่วยงานจะได้รับเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ปฏิบัติต้องรู้เข้าใจภารกิจเกี่ยวกับงานนี้อย่างลึกซึ้ง ลักษณะของการบริหารงานประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานการเงิน งานงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง การจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ของทางราชการ รวมทั้งวิธีการบำรุงรักษาด้วยในการดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวกับการพัสดุหากดำเนินการไม่ถูกต้องแล้วผู้เกี่ยวข้องจะมีความผิดทางวินัย และ/หรือความผิดทางแพ่ง และอาญาตามกรณีความผิด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541,

หน้า 142) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายบริหารงบประมาณ ครูผู้รับผิดชอบงานพัสดุ รวมไปถึงบุคลากรในหน่วยงานจะต้องศึกษาถึงระเบียบพัสดุ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานพัสดุเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา การบริหารงานประเภทนี้ จึงมีแนวดำเนินการไว้หลายลักษณะเป็นกระบวนการที่มีกิจกรรมต่อเนื่องกันไปเป็นลำดับขั้นเช่นเดียวกับกระบวนการบริหารอื่น ๆ มีผู้เสนอแนวทางการบริหารงานพัสดุไว้หลายแนวทาง ดังนี้

ศิวาพร มั่นทุกานนท์ (2538, หน้า 2 - 4) ได้กล่าวถึง การบริหารพัสดุ พอสรุปได้ว่าการบริหารงานพัสดุมิชอบเขตกว้างขวางมาก ครอบคลุมตั้งแต่การขนส่ง การจัดหา การบำรุงรักษา คลังพัสดุ การเก็บรักษา การแจกจ่าย การหีบห่อ การจำหน่าย มีหลายขั้นตอน นับแต่การวางแผน กำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุม การเก็บรักษา การแจกจ่าย การขนส่ง การบำรุงรักษา การจำหน่ายออกจากบัญชี กิจกรรมนี้เรียกว่า “ขอบเขตของการบริหารงานพัสดุ หรือ วงจรการบริหารงานพัสดุ” ซึ่งวงจรการบริหารงานพัสดุไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนหรือการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานพัสดุ เริ่มต้นเหมือนกับงานอื่น คือ ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับเรื่องการใช้พัสดุโดยเฉพาะ ซึ่งต้องอาศัยการทำแผนงานร่วมกับแผนงานอื่น ๆ แต่ยังมีถือหลักการวางแผนโดยทั่วไปได้ เช่น อาจจะทำแผนระยะสั้นหรือแผนปานกลางหรือแผนระยะยาว แผนหลักควรเป็นแผนระยะสั้น คือ 1 ปีเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำแผนนั้นมาเป็นแนวทางการปฏิบัติขั้นตอนที่สองของวงจรการบริหารงานพัสดุอย่างสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายของแผนได้

2. กำหนดความต้องการหรือการคำนวณหาความต้องการ เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการประมาณจำนวนความต้องการของพัสดุแต่ละรายการ เพื่อจัดหาโดยใช้แผนงานเป็นหลักในการตั้งวงเงินงบประมาณ หรือการจัดหาในแต่ละรายการ โดยจำนวนพัสดุแต่ละรายการมาคูณด้วยราคาต่อหน่วย

3. การจัดหา นับเป็นข้อสำคัญและมีรายละเอียดทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติมากกว่าขั้นตอนอื่น เพื่อจะได้ให้มาซึ่งพัสดุสำหรับใช้สอยที่มีความต้องการใช้อย่างประหยัดและถูกต้อง

4. การแจกจ่าย คือ การนำเอาพัสดุที่ได้จัดหามาแล้วไว้ที่คลังเพื่อรอการส่งจ่ายหรือเพื่อจ่ายให้ปฏิบัติงานทันที ซึ่งการแจกจ่ายนี้ประกอบไปด้วยหลายหน้าที่ เช่นการควบคุมทางด้านบัญชี และการควบคุมการจัดส่ง นอกจากนี้มีการเก็บรักษา และหน้าที่ในการขนส่ง

5. การบำรุงรักษาหรือการซ่อมบำรุง เป็นขั้นตอนเพื่อให้การรักษาสภาพของพัสดุที่ใช้ให้มีอายุการใช้งานยืนยาว แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การป้องกัน หมายถึง การดูแลรักษา ขณะ

กำลังใช้ให้ปลอดภัยจากการซ่อมแซมมากที่สุด และการซ่อมแก้ไข หมายถึง การซ่อมเพื่อแก้ไขให้คืนสภาพที่สามารถใช้งาน ซึ่งอาจเป็นการซ่อมแก้ไข ซ่อมเปลี่ยน รวมถึงการซ่อมสร้าง

6. การจำหน่าย เป็นขั้นตอนท้ายของวงจร เป็นการปลดภาระพัสดุในความครอบครอง ถ้าหากพัสดุนั้นใช้การไม่ได้ ซึ่งอาจเกิดสาเหตุต่าง ๆ หรือสูญหาย หรือเสื่อมสภาพ เป็นต้น

เทียมใจ สุขสุภา (2541, หน้า 10) อธิบายว่า แนวทางการบริหารงานพัสดุควรปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎหมายข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี โดยเคร่งครัด ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการทำงานแบบประหยัดงบประมาณ โดยอาศัยการจัดการที่ดีซึ่งประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

2. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือคาดหวังไว้

3. ประหยัด (Economy) หมายถึง การพิจารณาหรือแสวงหาวิธีการที่จะใช้จ่ายเงินหรือทรัพย์สินขององค์กรด้วยความรอบคอบด้วยเหตุผลและมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

สรุปได้ว่า กระบวนการของการบริหารพัสดุ มีขอบเขตกว้างขวาง ได้แก่ การวางแผน การกำหนดความต้องการ การจัดหา การแจกจ่าย การบำรุงรักษา การจำหน่าย แนวทางการบริหารงานพัสดุควรปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ โดยต้องคำนึงถึงความประหยัดงบประมาณ โดยอาศัยการจัดการที่ดีซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด

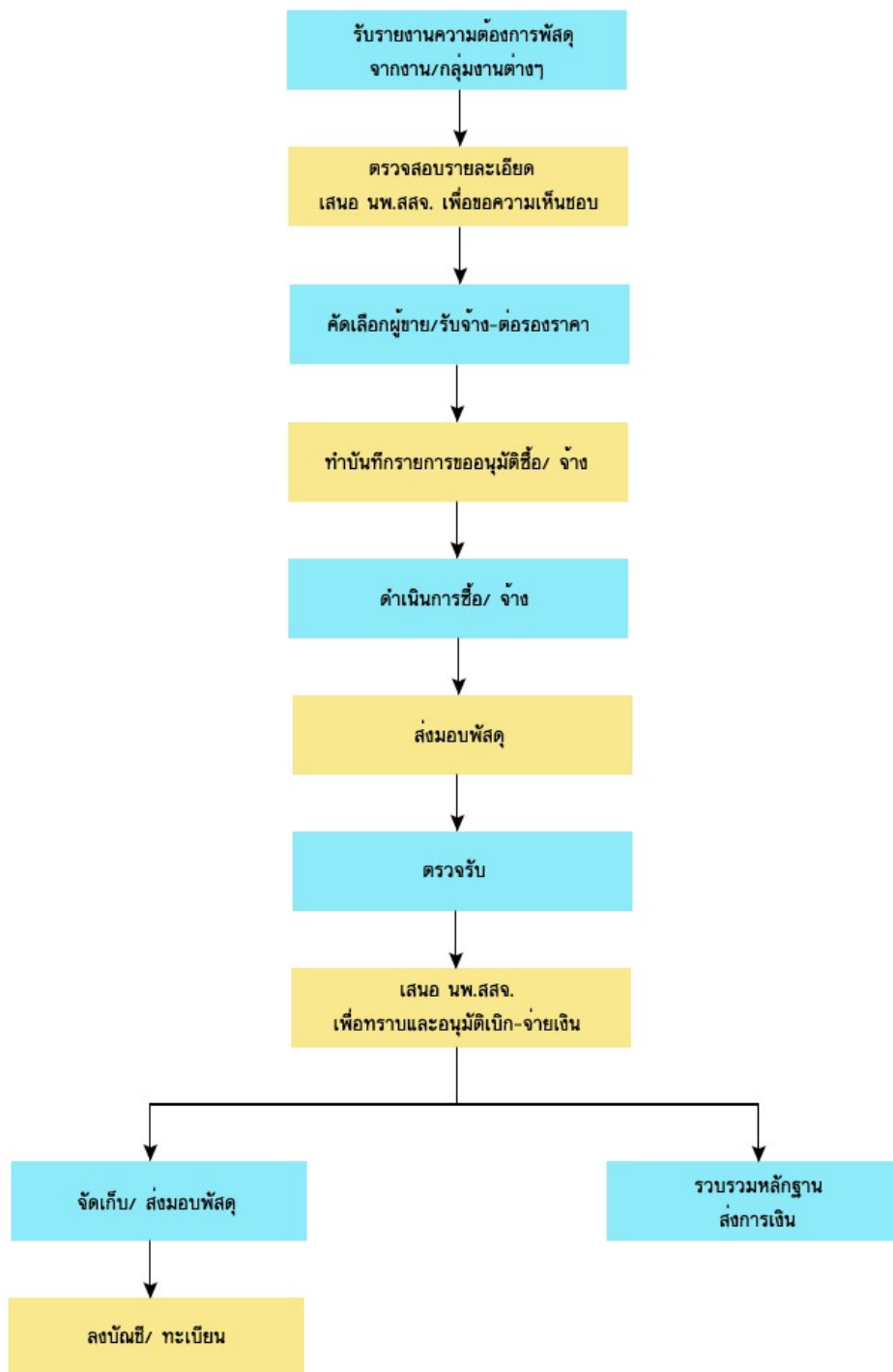
1.4 ขอบเขตของการบริหารงานพัสดุ

การบริหารงานพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีขอบเขตของการบริหารงาน คือ ด้านการจัดหา ด้านการควบคุม และด้านการจำหน่ายพัสดุ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (กาญจนา พุ่มพวง, 2557, หน้า 8 - 24)

1. ด้านการจัดหา

การจัดหาเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุที่ต้องการ ซึ่งมีขอบเขตของงานประกอบไปด้วย การซื้อพัสดุ การจ้างทำพัสดุ การแลกเปลี่ยนพัสดุ และการเช่าพัสดุในลักษณะการจ้าง ซึ่งการจ้าง หมายถึง การจ้าง ทำของ และรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และการจ้างเหมา บริหาร แต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง และการรับขนในการเดินทางไปราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยการใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พอสรุปได้ว่า การจัดหา คือ การจัดซื้อ จัดจ้าง ซึ่งมี 6 วิธี ดังนี้

1.1 วิธีตกลงราคา คือ การซื้อ หรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาไม่เกิน 100,000 บาท วิธีตกลงราคา ตามระเบียบสำนักนายฯ ข้อ 39 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีตกลงราคา ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ ติดต่อดตกลงราคากับผู้ขายหรือผู้รับจ้างโดยตรง แล้วให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อหรือจ้างได้ ภายในวงเงินที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการตามข้อ 29 การซื้อหรือการจ้างโดยวิธี ตกลงราคาในกรณีจำเป็นและเร่งด่วนที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน และไม่อาจดำเนินการ ตามปกติให้ทัน ให้เจ้าหน้าที่พัสดุหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการนั้น ดำเนินการไป ก่อน แล้วรีบรายงานขอความเห็นชอบต่อหัวหน้าส่วนราชการและเมื่อหัวหน้าส่วนราชการให้ความ เห็นชอบแล้ว ให้ถือว่ารายงานดังกล่าวเป็นหลักฐานการตรวจรับ โดยอนุโลม โดยมีขั้นตอนการ จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคา แสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีตกลงราคา

1.2 วิธีสอบราคา คือ การซื้อ หรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000 บาท วิธีสอบราคา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ข้อ 40 ให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารสอบราคา โดยอย่างน้อยให้แสดงรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ต้องซื้อและจำนวนที่ต้องการ หรือแบบรูป รายการ รายละเอียดและปริมาณงานที่ต้องการจ้าง ในกรณีที่จำเป็นต้องดูสถานที่ หรือชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมประกอบตามวรรคหนึ่ง ให้กำหนดสถานที่ วัน เวลาที่นัดหมายไว้ด้วย

1.2.2 คุณสมบัติของผู้เข้าเสนอราคาซึ่งจะต้องมีอาชีพขายหรือรับจ้าง โดยให้ผู้เสนอราคา แสดงหลักฐานดังกล่าวด้วย

1.2.3 ในกรณีจำเป็นให้ระบุผู้เข้าเสนอราคา ส่งตัวอย่างผลิตภัณฑ์ หรือแบบรูป และรายการละเอียดไปพร้อมกับใบเสนอราคา

1.2.4 ถ้าจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ ให้กำหนดจำนวนตัวอย่างให้พอแก่การตรวจสอบ และเหลือไว้สำหรับการทำสัญญาด้วย ทั้งนี้ให้มีข้อกำหนดไว้ด้วยว่าทางราชการไม่รับผิดชอบในความเสียหายใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทดสอบตัวอย่างนั้น

1.2.5 สถานที่ติดต่อเกี่ยวกับแบบรูปรายการละเอียด ในกรณีที่มีการขายให้ระบุราคาขายไว้ด้วย

1.2.6 ข้อกำหนดให้ผู้เข้าเสนอราคาเสนอราคารวมทั้งสิ้นและราคาต่อหน่วยหรือต่อรายการ (ถ้าทำได้) พร้อมทั้งระบุหลักเกณฑ์โดยชัดเจนว่า จะพิจารณาราคารวมหรือราคาต่อหน่วยหรือต่อรายการ ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้ในเอกสารสอบราคาให้พิจารณาราคารวม

1.2.7 แบบใบเสนอราคา โดยกำหนดไว้ด้วยว่าในการเสนอราคาให้ลงราคารวมทั้งสิ้นเป็น ตัวเลขและต้องมีตัวหนังสือกำกับ ถ้าตัวเลขและตัวหนังสือไม่ตรงกัน ให้ถือตัวหนังสือเป็นสำคัญ ในการสอบราคาจ้างก่อสร้าง ให้กำหนดแบบบัญชีรายการก่อสร้างตามความเหมาะสมของลักษณะและประเภทของงาน เพื่อให้ผู้เข้าเสนอราคากรอกปริมาณวัสดุและราคาด้วย

1.2.8 กำหนดระยะเวลายื่นราคาเท่าที่จำเป็นต่อทางราชการและมีเงื่อนไขด้วยว่าซองเสนอราคาที่ยื่นต่อทางราชการและลงทะเบียนรับซองแล้ว จะถอนคืนมิได้

1.2.9 กำหนดสถานที่ส่งมอบพัสดุ และวันส่งมอบโดยประมาณ (สำหรับการซื้อ) หรือ กำหนดวันที่จะเริ่มทำงานและวันแล้วเสร็จโดยประมาณ (สำหรับการจ้าง)

1.2.10 กำหนดสถานที่ วัน เวลา เปิดซองสอบราคา

1.2.11 ข้อกำหนดให้ผู้เสนอราคาฝึกของราคาให้เรียบร้อยก่อนยื่นต่อทางราชการจำหน่าย ถึงประธานกรรมการเปิดซองสอบราคาการซื้อการจ้างครั้งนั้น และส่งถึงส่วนราชการก่อนวันเปิดซอง โดยให้ส่งเอกสารหลักฐานต่าง ๆ พร้อมจัดทำบัญชีรายการเอกสารนำเสนอ

ไปพร้อมกับซองราคาด้วยสำหรับกรณีที่จะให้มีการยื่นซองทางไปรษณีย์ได้ให้กำหนดวิธีการปฏิบัติไว้ให้ชัดเจนด้วย

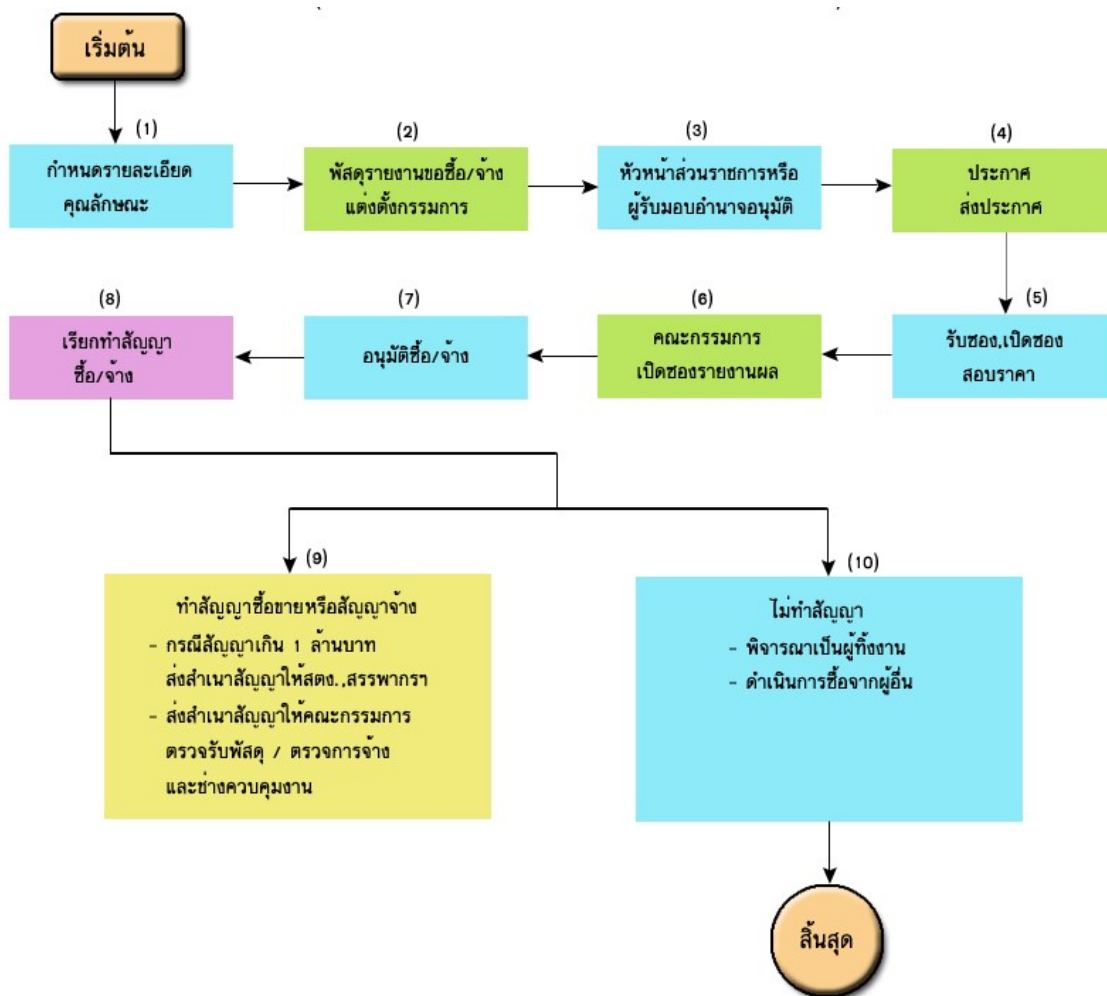
1.2.12 กำหนดเงื่อนไขในการสงวนสิทธิ์ที่ถือว่า ผู้ที่ไม่ไปทำสัญญาหรือข้อตกลงกับทาง ราชการ เป็นผู้ทำงาน

1.2.13 ข้อกำหนดว่าผู้เสนอราคาที่ได้รับการคัดเลือกให้ไปทำสัญญา จะต้องวางหลักประกันสัญญาตามชนิดและอัตราที่ระบุไว้

1.2.14 ร่างสัญญา รวมทั้งการแบ่งงวดงาน การจ่ายเงิน เงื่อนไข การจ่ายเงินล่วงหน้า (ถ้ามี) และอัตราค่าปรับ

1.2.15 ข้อสงวนสิทธิ์ว่า ส่วนราชการจะไม่พิจารณาผู้เสนอราคาที่เป็นผู้ทำงานของทาง ราชการ และส่วนราชการ และส่วนราชการทรงไว้ซึ่งสิทธิที่จะงดซื้อหรือจ้างโดยไม่จำเป็นต้องซื้อหรือจ้าง

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีสอบราคา แสดงดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีสอบราคา

ที่มา : กาญจนา พุ่มพวง, 2557, หน้า 12

1.3 วิธีประกวดราคา คือ การซื้อ หรือการจ้างครั้งหนึ่ง ซึ่งมีราคาเกิน 2,000,000 บาท วิธีการประกวดราคา การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีประกวดราคา ให้หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลและจัดทำหลักฐานการเผยแพร่และการปิดประกาศประกวดราคาภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยให้เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการดังนี้

1.3.1 ปิดประกาศประกวดราคาโดยเผยแพร่ ที่ทำการของส่วนราชการนั้น การปิดประกาศดังกล่าว ให้กระทำในตู้ปิดประกาศที่มีกุญแจเปิดตลอดเวลา โดยผู้ปิดประกาศและผู้ปลดประกาศ ออกจากตู้ปิดประกาศจะต้องจัดทำหลักฐานการปิดประกาศและการปลดประกาศออกเป็น

หนังสือมีพยาน บุคคลรับรอง ทั้งนี้ผู้ปิดประกาศและผู้ปลดประกาศออก จะต้องมิใช่บุคคลเดียวกัน และจะต้องมิใช่บุคคลที่เป็นพยานในแต่ละกรณีด้วย

1.3.2 ส่งไปประกาศทางวิทยุกระจายเสียง และ/หรือประกาศในหนังสือพิมพ์

1.3.3 ส่งให้กรมประชาสัมพันธ์ และองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเพื่อเผยแพร่

1.3.4 ส่งไปเผยแพร่ที่ศูนย์รวมข่าวประกวดราคาของทางราชการ โดยให้ส่งเอกสารประกวด ราคาไปพร้อมกันด้วย

1.3.5 ส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคแล้วแต่กรณี โดยให้ส่งเอกสารประกวดราคาไปพร้อมกันด้วย นอกจากการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากเห็นสมควรจะส่งประกาศไปยังผู้มีอาชีพขายหรือรับจ้าง ทำงานนั้น โดยตรง หรือจะโฆษณาโดยวิธีอื่นอีกด้วยก็ได้ การส่งประกาศประกวดราคามวรรคหนึ่ง หากจัดส่งทางไปรษณีย์ ให้จัดส่งโดยใช้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) เว้นแต่ท้องที่ใดไม่มีบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) จึงให้จัดส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง วรรคสอง และวรรคสาม ให้กระทำก่อนการให้หรือการขายเอกสาร ประกวดราคาไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ

สำหรับการซื้อหรือการจ้างโดยวิธีประกวดราคานานาชาติ ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ของแหล่งเงินกู้หรือแหล่งใช้เงินช่วยเหลือ ดังนี้ 1) การให้หรือการขายเอกสารประกวดราคา รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะหรือ รายละเอียด ให้กระทำ ณ สถานที่ที่สามารถติดต่อได้โดยสะดวกและไม่เป็นเขตหวงห้าม และจะต้อง จัดเตรียมเอกสารประกวดราคาไว้ให้มากพอสำหรับความต้องการของผู้มาขอรับหรือซื้อที่มีอาชีพขายหรือ รับจ้างทำงานนั้น รายละเอียด 1 ชุด โดยไม่มีเงื่อนไขอื่นใดในการให้หรือการขาย การให้หรือการขายเอกสารประกวดราคาต้องกระทำไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ และจะต้องมี ช่วงเวลาสำหรับการคำนวณราคาของผู้ประสงค์จะเข้าเสนอราคาหลังปิดการให้หรือการขาย เอกสารประกวด ราคาจนถึงก่อนวันรับซองประกวดราคาไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่าจำนวนวันที่มากกว่านั้น ตามที่ กวพ. กำหนดโดยคำนึงถึงขนาด ปริมาณ และลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง ในกรณีที่มีการขาย ให้กำหนดราคาพอสมควรกับค่าใช้จ่ายที่ทางราชการต้องเสียไปในการจัดทำ สำเนาเอกสารประกวดราคานั้น ถ้ามีการยกเลิกการประกวดราคาครั้งหนึ่งและมีการประกวดราคาใหม่ ให้ผู้รับหรือซื้อเอกสาร ประกวดราคาในการประกวดราคาครั้งก่อน มีสิทธิใช้เอกสารประกวดราคานั้นหรือได้รับเอกสารประกวด ราคาใหม่ โดยไม่ต้องเสียค่าซื้อเอกสารประกวดราคาอีก 2) ในกรณีการซื้อหรือการจ้างใดมีรายละเอียดที่มีความซับซ้อน หรือมีความจำเป็น โดยสภาพ ของการซื้อหรือการจ้างที่จะต้องมีการชี้แจงรายละเอียดหรือการชี้สถานที่ ให้ส่วนราชการกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการชี้แจงรายละเอียด

หรือการชี้สถานที่ในประกาศประกวดราคาก่อนวันปิดการรับซองประกวดราคา หากส่วนราชการเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องกำหนด รายละเอียดเพิ่มเติมหรือมีการชี้สถานที่อันเป็นการแก้ไขคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นสาระสำคัญซึ่งมิได้กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคาตั้งแต่ต้น ให้ส่วนราชการจัดทำเป็นเอกสารประกวดราคาเพิ่มเติมและให้ระบุ วัน เวลา และสถานที่ในการชี้แจงรายละเอียดหรือการชี้สถานที่ไว้ด้วย และให้ดำเนินการโดยอนุโลม รวมทั้งให้แจ้งเป็นหนังสือให้ผู้ที่ได้รับหรือได้ซื้อเอกสารประกวดราคาไปแล้วทุกรายทราบ โดยมีขั้ว การชี้แจงรายละเอียดหรือการชี้สถานที่ตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำ บันทึกการชี้แจงรายละเอียดหรือการชี้สถานที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้เป็นหลักฐานทุกครั้ง ถ้ามีการดำเนินการตามวรรคสอง ให้ส่วนราชการพิจารณาเลื่อนวัน เวลา รับซอง การปิดการรับซอง และการเปิดซองประกวดราคา ตามความจำเป็นแก่กรณีด้วย และ 3) นอกจากกรณีที่กำหนดไว้ เมื่อถึงวันกำหนดรับซองประกวดราคา ห้ามมิให้ ร่นหรือเลื่อน หรือเปลี่ยนแปลงกำหนดเวลารับซอง และเปิดซองประกวดราคา การรับซองทางไปรษณีย์จะกระทำมิได้ เว้นแต่การประกวดราคานานาชาติซึ่งกำหนดให้มีการยื่นซองทางไปรษณีย์ได้

ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีประกวดราคา แสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีประกวดราคา

1.4 วิธีพิเศษ คือ การซื้อ หรือการจ้าง ซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท ตามระเบียบ ข้อ 23 (1) - (8) และข้อ 24 (1) - (6) ซึ่งส่วนมากจะซื้อหรือจ้างเป็นงานเร่งด่วน หากล่าช้า อาจจะเสียหายแก่ทางราชการหรือเป็นการซื้อหรือจ้างที่กระทำโดยวิธีอื่น แล้วไม่ได้ผลดี การซื้อหรือจ้างโดยวิธีพิเศษ มีวิธีดำเนินการดังนี้

1.4.1 การซื้อโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การซื้อครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาทให้กระทำได้เฉพาะกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้ 1) เป็นพัสดุที่จะขาดทอดตลาดโดยส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศ หรือหน่วยงานของต่างประเทศ 2) เป็นพัสดุที่ต้องซื้อเร่งด่วนหากล่าช้าจะเสียหายแก่ราชการ 3) เป็นพัสดุเพื่อใช้ในราชการลับ 4) เป็นพัสดุที่มีความต้องการใช้เพิ่มขึ้นในสถานการณ์ที่จำเป็นหรือเร่งด่วนหรือเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ และจำเป็นต้องซื้อเพิ่ม (Repeat order) 5) เป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศหรือดำเนินการ โดยผ่านองค์การระหว่างประเทศ 6) เป็นพัสดุที่โดยลักษณะของการใช้งาน หรือมีข้อจำกัดทางเทคนิคที่จำเป็นต้องระบุให้เป็นการเฉพาะ ซึ่งหมายความรวมถึงอะไหล่ รถประจำตำแหน่งหรือยารักษาโรคที่ไม่ต้องจัดซื้อตามชื่อสามัญในบัญชียาหลักแห่งชาติ 7) เป็นพัสดุที่เป็นที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้างซึ่งจำเป็นต้องซื้อเฉพาะแห่ง และ 8) เป็นพัสดุที่ได้ดำเนินการซื้อโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

1.4.2 การจ้างโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีราคา 100,000 บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีหนึ่งกรณีใด ต่อไปนี้ 1) เป็นงานที่ต้องจ้างช่างฝีมือ โดยเฉพาะหรือผู้มีความชำนาญเป็นพิเศษ 2) เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุที่จำเป็นต้องถอดตรวจให้ทราบความชำรุดเสียหายเสียก่อน จึงจะประมาณค่าซ่อมได้ เช่น งานจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้า หรือเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น 3) เป็นงานที่ต้องกระทำโดยเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ 4) เป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของทางราชการ 5) เป็นงานที่จำเป็นต้องจ้างเพิ่มในสถานการณ์ที่จำเป็นหรือเร่งด่วนหรือประโยชน์ของส่วนราชการ และจำเป็นต้องจ้างเพิ่ม (Repeat order) และ 6) เป็นงานที่ได้ดำเนินการจ้างโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดีสำหรับส่วนราชการในต่างประเทศ หรือมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในต่างประเทศจะซื้อหรือจ้างโดยวิธีพิเศษก็ได้ โดยให้ติดต่อซื้อหรือจ้างกับผู้มีอาชีพขายหรือรับจ้างทำงานนั้นโดยตรง

1.5 วิธีกรณีพิเศษ คือ การซื้อ หรือการจ้าง จากส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษ ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างของส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ ในกรณีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้ผลิตพัสดุหรือทำงานจ้างนั้นเอง และนายกรัฐมนตรีหรือนุมัติให้ซื้อหรือจ้าง 2) มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ซื้อหรือจ้าง และกรณีนี้ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายมติคณะรัฐมนตรีกำหนดด้วย

ก่อนดำเนินการซื้อหรือจ้างทุกวิธี นอกจากซื้อที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานเสนอหัวหน้าส่วนราชการตามรายการดังนี้

1. เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องซื้อหรือจ้าง
2. รายละเอียดของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง
3. ราคามาตรฐานหรือราคากลางของทางราชการ หรือราคาที่เคยซื้อหรือจ้างครั้งล่าสุด

ภายในระยะเวลา 2 ปีงบประมาณ

4. วงเงินที่จะซื้อหรือจ้าง โดยให้ระบุวงเงินงบประมาณตามโครงการเงินกู้ หรือเงินช่วยเหลือที่จะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้นทั้งหมด ถ้าไม่มีวงเงินดังกล่าว ให้ระบุวงเงินที่ประมาณว่าจะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้น

5. กำหนดเวลาที่ต้องการใช้พัสดุนั้น หรือให้งานนั้นแล้วเสร็จ
6. วิธีที่จะซื้อหรือจะจ้างและเหตุผลที่ต้องซื้อหรือจ้างโดยวิธีนั้น
7. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เช่น การขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จะเป็นในการซื้อ

หรือจ้าง การออกประกาศสอบราคาหรือประกาศประกวดราคา

ก่อนการดำเนินการซื้อหรือจ้างทุกวิธี ให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานเสนอต่ออธิการบดีตามรายการดังต่อไปนี้

1. เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องซื้อหรือจ้าง
2. รายละเอียดของพัสดุที่จะซื้อหรืองานที่จะจ้าง
3. ราคามาตรฐานหรือราคากลางของทางราชการ หรือราคาที่เคยซื้อหรือจ้างครั้งล่าสุด

ภายในระยะเวลา 2 ปีงบประมาณ

4. วงเงินที่จะซื้อหรือจ้าง โดยให้ระบุวงเงินงบประมาณ วงเงินตามโครงการเงินกู้หรือช่วยเหลือที่จะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้นทั้งหมด ถ้าไม่มีวงเงินดังกล่าว ให้ระบุวงเงินที่ประมาณว่าจะซื้อหรือจ้างในครั้งนั้น

5. กำหนดเวลาที่ต้องการใช้พัสดุนั้นหรือให้งานนั้นแล้วเสร็จ
6. วิธีที่ซื้อหรือจ้าง และเหตุผลที่ต้องซื้อหรือจ้างโดยวิธีนั้น
7. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เช่น การขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จำเป็นในการซื้อ

หรือจ้าง การออกประกาศสอบราคา หรือประกาศประกวดราคา

การซื้อหรือจ้างโดยวิธีตกลงราคาในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท และการซื้อหรือจ้างโดยวิธีพิเศษกรณีเร่งด่วน ซึ่งไม่อาจทำรายงานตามปกติได้ เจ้าหน้าที่พัสดุหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการนั้นจะทำรายงานตามวรรคหนึ่ง เฉพาะรายการที่เห็นว่าจำเป็นก็ได้

การซื้อที่ดิน และหรือสิ่งก่อสร้างให้ติดต่อกับเจ้าของโดยตรง เว้นแต่การซื้อที่ดินและสิ่งก่อสร้างในต่างประเทศที่จำเป็นต้องติดต่อผ่านนายหน้าหรือดำเนินการในทำนองเดียวกันตามกฎหมายหรือประเพณีนิยมของท้องถิ่น

วิธีประกวดราคา ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ การซื้อ หรือ การจ้างซึ่งมีราคาเกิน 2,000,000 บาท ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 โดยเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ก.พ. 49 เป็นต้นไป

วิธีการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. เตรียมวางแผนจัดหาโดยจัดเตรียมรายละเอียดคุณลักษณะของพัสดุที่ต้องการจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
2. ขออนุมัติดำเนินการจัดหาพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ e-Auction แข่งขันประมูลเพื่อนัดวันประชุมคัดเลือกผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ แข่งขันประมูลเพื่อคัดเลือกผู้ให้บริการตลาดกลางฯ ติดต่อบริษัทผู้ให้บริการตลาดกลาง 3-4 ราย เพื่อให้เสนอตัวเองเป็นผู้ให้บริการตลาดกลาง
3. คัดเลือกผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาจากผู้ให้ตลาดกลางที่เสนอเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด เช่น รูปแบบการให้บริการอัตราค่าบริการ เป็นต้น
4. ขออนุมัติใช้บริการผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ นำเสนอลงนามเพื่อลงนามในเอกสาร
5. จัดทำข้อตกลง 2 ฝ่าย ผู้ให้บริการตลาดกลางลงนามในข้อตกลง นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในข้อตกลง กรณีผู้ให้บริการตลาดกลางไม่สามารถดำเนินการจัดประมูลตามกำหนดเวลา ส่วนราชการสามารถคิดค่าปรับร้อยละ 0.01 - 0.10 ของวงเงินที่จัดประมูลไม่ต่ำกว่า วันละ 100 บาท
6. จัดเตรียมเอกสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ตามตัวอย่างกระทรวงการคลัง กำหนด ประกาศการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารการประมูลพร้อมรายละเอียดคุณสมบัติของพัสดุที่จะดำเนินการประมูล
7. เสนอผู้มีอำนาจลงนามในประกาศการประมูล
8. เผยแพร่ข่าวสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อได้รับอนุมัติและผู้มีอำนาจลงนามในประกาศแล้วเผยแพร่ข่าวสารการประมูลโดยจัดส่งไป กรมประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ศูนย์รวมข่าวธุรกิจพร้อมเอกสารการ

ประมวล สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน พร้อมเอกสารการประมูล เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐกรมบัญชีกลาง

9. ขาย/ให้เอกสารการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เสนอหัวหน้างานพัสดุลงนามถึงหัวหน้างานการเงิน / หัวหน้าเงินรายได้เพื่อขายเอกสารการประมูลตามแหล่งงบประมาณ

10. ชี้แจงรายละเอียด Spec. กรณีความจำเป็น ต้องชี้แจงรายละเอียดของพัสดุที่ดำเนินการชี้แจงรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในประกาศการประมูล

11. รับซองเอกสารส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 เมื่อถึงกำหนดวันยื่นซองก็รับซองตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ในประกาศจัดทำเอกสารทะเบียนรับซองการประมูล

12. คัดเลือกผู้ผ่านทางด้านเทคนิค ผู้ผ่านทางเทคนิคต้องไม่น้อยกว่า 3 ราย หากน้อยกว่า 3 ราย ให้เสนอหัวหน้า ส่วนราชการยกเลิกการประมูลเว้นแต่มีผู้ผ่านทางเทคนิค 2 ราย หากคณะกรรมการ (E-auction) มีเหตุผลที่สมควรก็ให้ดำเนินการต่อไปได้ ตรวจสอบผู้เสนอราคาว่ามีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้เสนอราคารายอื่น หรือกับผู้ให้บริการตลาดกลาง ณ วันประกาศหรือไม่

13. ประกาศรายชื่อผู้ผ่านทางด้านเทคนิค ซึ่งมีสิทธิ์เข้าเสนอราคาในการประมูล โดยแจ้งรายชื่อผู้ค้าดังกล่าวไปยังผู้ให้บริการตลาดกลางเพื่อผู้ให้บริการตลาดกลางจะได้คัดสรรการใช้โปรแกรมให้เข้าใจ ก่อนเข้าเสนอราคา ผู้ให้บริการตลาดกลางจะให้มีการทดสอบระบบ ก่อนถึงวันประมูลจริง

14. ทำข้อตกลง 3 ฝ่าย ผู้ค้าที่ไม่เข้าทำสัญญาตามกำหนดเวลาโดยไม่มีเหตุผลอันควรให้ถือว่าเป็นผู้ทิ้งงานตามระเบียบสำนักนายฯ ข้อ 145 ต่อไป ดำเนินการประมูลโดยคณะกรรมการ (E-auction) ต้องเข้าร่วมสังเกตการณ์จนเสร็จสิ้นการประมูล

15. เมื่อได้ผู้ชนะการประมูลโดยคณะกรรมการจะต้องปิดประกาศชื่อผู้ชนะการประมูลที่หน่วยงานของผู้ซื้อ ประกาศในเว็บไซต์ของหน่วยงาน ประกาศในเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

16. จัดทำรายงานผลการประมูลเสนอผู้มีอำนาจ พร้อมกับเสนอการอนุมัติให้จัดซื้อ/จ้างผู้ค้าที่ชนะการประมูลหรือผู้ค้าที่คณะกรรมการ (E-auction) ได้พิจารณาให้ซื้อหรือจ้าง

17. จัดทำสัญญาเสนอผู้มีอำนาจเพื่อลงนามในสัญญาลงนามในหนังสือตรวจสอบหนังสือคำประกันสัญญากรณี ผู้ค้านำหนังสือคำประกันสัญญามาเป็นหลักประกันสัญญาถึงธนาคาร

18. ประสานกับผู้ให้บริการตลาดกลางเพื่อส่งใบแจ้งหนี้อัตราค่าธรรมเนียมการให้บริการไปยังผู้ชนะการประมูล

19. ส่งมอบพัสดุ/ตรวจรับพัสดุ

ในการดำเนินการซื้อหรือจ้างแต่ละครั้ง ให้อธิการบดีแต่งตั้งพิจารณา คณะกรรมการขึ้น เพื่อปฏิบัติการตามระเบียบนี้พร้อมกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการ แล้วแต่กรณี คือ 1) คณะกรรมการเปิดซองสอบราคา 2) คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา 3) คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา 4) คณะกรรมการจัดซื้อโดยวิธีพิเศษ 5) คณะกรรมการจัดจ้างโดยวิธีพิเศษ 6) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และ 7) คณะกรรมการตรวจการจ้าง

คณะกรรมการแต่ละคณะให้ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอย่างน้อย 2 คน โดยปกติให้แต่งตั้งจากราชการตั้งแต่ระดับ 3 หรือเทียบเท่าขึ้นไปในกรณีจำเป็น หรือเพื่อนประโยชน์ของทางราชการ จะแต่งตั้งบุคคลที่มีใช้ราชการร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ ถ้าประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มอบหมายหรือแต่งตั้งบุคคลอื่นแทนประธานกรรมการ

ในการซื้อหรือจ้างครั้งเดียว ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการเปิดซองประกวดราคาเป็นกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา หรือแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการเปิดซองสอบราคา หรือกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ

คณะกรรมการทุกคณะ เว้นแต่คณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคาควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพัสดุหรืองานจ้างนั้น ๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย

สำหรับการซื้อหรือการจ้างในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท จะแต่งตั้งข้าราชการหรือลูกจ้างประจำคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้ผู้ซื้อหรือจัดจ้างเป็นผู้ตรวจรับพัสดุหรืองานจ้างนั้น โดยให้ปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ หรือคณะกรรมการตรวจจ้างก็ได้

ในการประชุมปรึกษาของคณะกรรมการแต่ละคณะ ต้องมีกรรมการมาพร้อมกันไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ให้ประธานกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีเสียงหนึ่งในการลงมติ

มติของคณะกรรมการให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาดเว้นแต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและคณะกรรมการตรวจการจ้างให้ถือมติเอกฉันท์

กรรมการของคณะใดไม่เห็นด้วยกับมติของกรรมการให้ทำบันทึกความเห็นแย้งไว้ด้วยการจ้างก่อสร้างแต่ละครั้ง ให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งผู้ควบคุมงานที่มีความรู้ความชำนาญรายทางด้วยช่างตามลักษณะของงานก่อสร้างจากราชการหรือลูกจ้างประจำในสังกัด หรือข้าราชการหรือลูกจ้างประจำในสังกัดอื่น ตามที่ได้รับความยินยอมจากหัวหน้าส่วนราชการของผู้นั้นแล้ว ในกรณีที่ลักษณะของงานก่อสร้างมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านจะแต่งตั้งผู้ควบคุมงานเฉพาะด้านหรือเป็นกลุ่มบุคคลก็ได้

ผู้ควบคุมงานควรมีคุณสมบัติตามที่ผู้ออกแบบเสนอแนะ และโดยปกติจะต้องมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ

2. ด้านการควบคุม

กรมบัญชีกลาง ได้มีหนังสือที่ กค 0410/ว338 ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 กำหนดให้จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินเพียงแบบเดียว เฉพาะทรัพย์สินที่จัดซื้อจัดหามาใหม่ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นต้นไป ส่วนรายการทรัพย์สินเดิมที่เคยควบคุมไว้ทั้ง 2 ทะเบียน (ทะเบียนคุมครุภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และทะเบียนคุมทรัพย์สิน) ก็ให้คงไว้ตามเดิม จนกว่าทรัพย์สินดังกล่าวจะได้จำหน่ายจ่ายโอน ออกไปจากส่วนราชการ โดยมีขั้นตอนและวิธีการลงทะเบียนคุมทรัพย์สิน ดังนี้ (กาญจนา พุ่มพวง, 2557, หน้า 24)

1. ให้จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ค่วนที่สุด ที่ กค 0528.2/ว 33545 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2544 โดยแยกเป็นชนิดและประเภทตามหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ ตามหนังสือสำนักงบประมาณ ค่วนที่สุด ที่ นร 0702/ว33 ลงวันที่ 18 มกราคม 2553

2. เมื่อได้รับครุภัณฑ์และหลักฐานการรับแล้ว ให้เจ้าหน้าที่พัสดุให้เลขที่เอกสาร ร.1 ร.2 ร.3 ฯลฯ ตามลำดับ พร้อมทั้งจัดทำรหัสครุภัณฑ์ที่ตัวครุภัณฑ์ตามระบบ FSN (Federal stock number)

3. พิจารณาครุภัณฑ์แต่ละรายการว่าเป็นชนิดใด ประเภทใด แล้วนำไปบันทึกลงช่องต่าง ๆ ของทะเบียนคุมทรัพย์สินให้ครบถ้วน

4. กำหนดอายุการใช้งานตามหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยค่วนมาก ที่ มท 0202.4/6316 ลงวันที่ 7 พฤษภาคม 2545 สำหรับรายการโทรศัพท์เคลื่อนที่ กำหนดอายุการใช้งานตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค 0423.2/ว153 ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2554

5. เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้คิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินที่เข้าหลักเกณฑ์และให้บันทึกในช่องค่าเสื่อมราคาและค่าเสื่อมราคาสะสม เพื่อคำนวณหามูลค่าสุทธิของทรัพย์สินนั้น

6. เมื่อมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน ให้ลงรายการซ่อมแซมและบำรุงรักษานั้นลงในประวัติการซ่อมบำรุงรักษาทรัพย์สินด้านหลังทะเบียนคุมทรัพย์สินชนิดนั้น ๆ

ขั้นตอนและวิธีการลงทะเบียนคุมทรัพย์สิน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ ให้จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน เมื่อได้รับครุภัณฑ์และหลักฐานการรับแล้วจัดทำรหัสครุภัณฑ์ที่ตัวครุภัณฑ์ตามระบบ FSN พิจารณาครุภัณฑ์แต่ละรายการว่าเป็นชนิดใด ประเภทใด กำหนดอายุการใช้งานเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้คิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินที่เข้าหลักเกณฑ์และให้บันทึกในช่องค่าเสื่อม

ราคาและค่าเสื่อมราคาสะสม และเมื่อมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน ให้ลงรายการซ่อมแซม และบำรุงรักษานั้นลงในประวัติการซ่อมบำรุงรักษา

3. ด้านการจำหน่ายพัสดุ

การจำหน่ายพัสดุดังระเบียบฯ ข้อ 157 หลังจากการตรวจสอบแล้วพัสดุใดหมดความจำเป็น หรือหากใช้ราชการต่อไปจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ให้เจ้าหน้าที่พัสดุเสนอรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อพิจารณาสั่งการดำเนินการตามวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ (กาญจนา พุ่มพวง, 2557, หน้า 25)

1. ขายให้ดำเนินการขายโดยวิธีทอดตลาดก่อน แต่ถ้าขายโดยวิธีทอดตลาดแล้วไม่ได้ผลดีให้นำวิธีที่กำหนดเกี่ยวกับการซื้อมาใช้โดยอนุโลม เว้นแต่การขายพัสดุกครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันไม่เกิน 100,000 บาท จะขายโดยวิธีตกลงราคาโดยไม่ต้องทอดตลาดก่อนก็ได้ การขายให้แก่ส่วนราชการ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การสถานสาธารณกุศลมาตรา 47 (7) แห่งประมวลรัษฎากร ให้ขายโดยวิธีตกลงราคา

2. แลกเปลี่ยน ให้ดำเนินการตามวิธีการแลกเปลี่ยนที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

3. โอน ให้โอนแก่ส่วนราชการ หน่วยงาน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การสถานสาธารณกุศลมาตรา 47 (7) แห่งประมวลรัษฎากร ทั้งนี้ให้มีหลักฐานการส่งมอบไว้ต่อกันด้วย

4. แปรสภาพหรือทำลาย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง โดยปกติให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน นับแต่วันที่หัวหน้าส่วนราชการสั่งการ และสำหรับราชการบริหารส่วนภูมิภาค จะต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณก่อนด้วย

ระเบียบฯ ข้อ 158 เงินที่ได้จากการจำหน่ายพัสดุ ให้ถือปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือข้อตกลงในส่วนที่ใช้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือ แล้วแต่กรณี

ระเบียบฯ ข้อ 159 ในกรณีที่พัสดุสูญไปโดยไม่ปรากฏตัวผู้รับผิดชอบหรือมีตัวผู้รับผิดชอบแต่ไม่สามารถชี้ใช้ได้หรือมีตัวพัสดุอยู่แต่ไม่สมควรดำเนินการตามข้อ 157 ให้จำหน่ายพัสดุนั้นเป็นสูญตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ถ้าพัสดุนั้นมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันเกิน 500,000 บาท ให้หัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

2. ถ้าพัสดุนั้นมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันเกิน 500,000 บาท ให้อยู่ในอำนาจของกระทรวงการคลังหรือส่วนราชการที่กระทรวงการคลังมอบหมาย ที่จะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

สรุปได้ว่า ขอบเขตของการบริหารงานพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม คือ ด้านการจัดหา ด้านการควบคุม และด้านการจำหน่ายพัสดุ

2. สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ

2.1 แนวคิดทั่วไป

ในปัจจุบันในวงการศึกษา การฝึกอบรมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ หรือธุรกิจ และหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ ต่างก็เห็นความสำคัญและใช้ตัวแบบสมรรถนะหรือโมเดลสมรรถนะ (Competency model) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและกำลังคนในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้มีทักษะความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และที่จะต้องรับผิดชอบต่อตามบันไดอาชีพต่อไปในอนาคตได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องเน้นการแข่งขันมากขึ้นในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผัน และส่งผลกระทบรุนแรงเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีผลกำไร นักวิชาการและชุมชนของนักการจัดการในแวดวงธุรกิจมองเห็นความสำคัญของการจัดการสมรรถนะ (Competency management) เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเทียบได้กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การจัดการความรู้ (Knowledge management) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) และการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันของโลกยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กร องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงเห็นความสำคัญ และความจำเป็นจะต้องพัฒนาให้มีใช้ซึ่งตัวแบบ หรือ โมเดลสมรรถนะ (Competency model) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ (Talent) ของบุคลากรของคนที่มียู่เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้วตัวแบบสมรรถนะจะประกอบด้วย การระบุถึงข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับทักษะ ความรู้ คุณลักษณะบุคคล และทัศนคติที่บุคคลในแต่ละตำแหน่งในองค์กรจะต้องมีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ และหรือเกินกว่าที่องค์กรกำหนดและแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่แต่ละบุคคลจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างสม่ำเสมอ และหรือที่มีผลดีกว่าที่องค์กรกำหนด และมีนักวิชาการบางท่าน เช่น ดูบอยส์ (Dubois, 1993) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 2) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าในตัวแบบสมรรถนะควรมีการแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะทั้งของผู้ปฏิบัติงาน ระดับผลงาน โดยเฉลี่ย และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ดีเด่น (Exemplary) อย่างชัดเจนแยกต่างหากไว้ด้วย

โดยการทำความเข้าใจในตัวแบบสมรรถนะของตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กรนั้นที่ได้มีการจัดทำขึ้นตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารสูงสุด (CEO) ในองค์กร บุคลากร บุคลากรจะมีการรับรู้ถึงผลลัพธ์ของงานที่ถูกคาดหวัง และหรือสินค้าและบริการที่จะต้องส่งมอบ และมีกระบวนการเรียนรู้สู่จุดหมายปลายทาง (Destination for a learning process) ที่ชัดเจน

2.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2555, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความความเป็นมาของ คำว่า สมรรถนะ ซึ่งอ้างอิงตามผลงานเขียนของมัลเดอร์ (Mulder, 2007) สามารถแสดงเป็นพัฒนาการหลักที่สำคัญ ๆ ในการใช้คำสมรรถนะในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

ใช้ในภาษาที่สื่อสารกันประจำวันของยุคเปอร์เซีย (ปรากฏในกฎหมายฮามูราบี) ยุคกรีก (ในตำนานเรื่องเล่าเกี่ยวกับกษัตริย์ Lydia ในหนังสือ Republic เขียนโดย Plato) และยุคโรมัน (ซึ่งเป็นภาษาที่ใช้สื่อสารกันทั่วไป)

ใช้ในภาษาของโลกตะวันตกในยุโรป ในศตวรรษที่ 16 โดยเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของภาษากฎหมาย (สมรรถนะของศาล และพยาน) ภาษาด้านการบริหารรัฐกิจ (สมรรถนะของสถาบัน) ภาษาด้านโครงสร้างองค์กร (สมรรถนะหน่วยงานและงาน) ภาษาด้านการจัดการ (สมรรถนะหลัก/สมรรถนะการบริหาร) และภาษาด้านการศึกษาและฝึกอบรมในทศวรรษ 1970

ใช้ในภาษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ในทศวรรษ 1950 โดยไวท์ (White, 1950) เป็นผู้เขียนคำนิยามขึ้นว่า “เป็นแรงขับพื้นฐานของบุคคลที่จะแสวงหาความรู้ฝึกฝนให้เป็นเลิศ และทำการสำรวจเรียนรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล”

ใช้ในภาษาของวิทยาศาสตร์เชิงระบบในทศวรรษ 1970 โดย กิลเบิร์ต (Gilbert, 1978) เป็นคนแรกที่ทำกรเชื่อมโยงสมรรถนะกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้ในภาษาของวิทยาศาสตร์การจัดการในทศวรรษ 1980 โดยบอยาตซีส (Boyatzis, 1982) ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โดยขอให้ผู้บริหารที่มีผลงานโดดเด่นเป็นผู้บอกเล่าเกี่ยวกับสมรรถนะ และ เซมคี (Zemke, 1982) ได้ขยายการใช้สมรรถนะไปสู่ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

ใช้ในการกำเนนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจในตอนปลายทศวรรษ 1980 โดยฮามเอล และพราฮาลาด (Hamel & Prahalad, 1994) ได้เขียนหนังสือ The core competence of the corporation โดยให้ความหมายของคำว่า “Core competencies” และ “Capabilities” ขององค์กรว่า หมายถึง การเรียนรู้ของหมู่คณะในองค์กร หรือ “Collective learning of organization”

ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย แมคลากัน (McLagan, 1989) ได้นำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก ประเมินและพัฒนาบุคคล

อย่างไรก็ดี การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการจัดการ เกิดขึ้นอย่างจริงจังเป็นการเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม (Movement) ในช่วงทศวรรษ 1970 เมื่อบริษัท แมคเบอร์ และคอมพานี (McBer and company) ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของเฮย์กรุ๊ป (Hay group) ได้รับความติดต่อจากกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา (The US state department) เพื่อคัดเลือกเจ้าหน้าที่ทางการทูต ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign service information officer : FSIOs) เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และความเป็นมาของประเทศไทยให้กับคนในประเทศต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ทูตประจำอยู่ แต่เดิมนั้น กระทรวงต่างประเทศ ได้ใช้ระบบการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ทูต FSIOs ด้วยการสอบที่เรียกว่า Foreign service officer exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) โดยการทดสอบสติปัญญา และปฏิภาณ หรือความถนัด แต่พบว่า ตัวเลือกของบุคคลที่ผ่านการทดสอบนั้น ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกเลือก กล่าวง่าย ๆ คือ แบบทดสอบที่ใช้ยังไม่สามารถเป็นหลักประกันด้านผลการปฏิบัติงานได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทดสอบแบบเก่านั้นยังพบได้ ด้วยว่าบุคคลที่ผ่านการทดสอบมักจะเป็นผู้ที่จบมาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศมากกว่า และโอกาสของคนอเมริกันกลุ่มน้อยของประเทศที่เข้าสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ และหรือผ่านการทดสอบตามแบบทดสอบเดิมที่ใช้กันอยู่จะมีอย่างน้อยมากอีกด้วย การใช้แบบทดสอบแบบเดิมนี้อาจไปเท่ากับการปิดกั้นโอกาสของคนกลุ่มน้อยไปโดยปริยายเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในส่วนที่แบบทดสอบดังกล่าวได้ถูกวิจารณ์กันโดยกว้างขวางจะขอนำเสนอจุดอ่อนต่าง ๆ โดยสรุปที่มีผู้วิจารณ์ไว้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2555, หน้า 3 - 4)

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของคนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการวัดผลทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (Minority) หรือคนผิวดำแบบไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ผู้ผ่านการทดสอบส่วนใหญ่จึงเป็นคนอเมริกาผิวขาว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ หรือลำเอียงปิดกั้นชนกลุ่มน้อยของอเมริกาอย่างไม่อาจปฏิเสธ

2. มีการค้นพบโดยเคนเนต (Kenneth) ซึ่งทำการศึกษาคะแนนของผู้สอบแบบทดสอบ FSIO กับผลการปฏิบัติงานของที่ได้รับการคัดเลือกที่ปฏิบัติงานเป็น FSIO ในประเทศเอธิโอเปีย ในภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับหรือเป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่คะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีตามองค์การที่คาดหวังเสมอไป

3. ข้อสอบที่คัดเลือกตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวัดทักษะและความรู้ซึ่งเจ้าหน้าที่การทูตระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศคิดว่าเจ้าหน้าที่ทูตควรจะต้องรู้ ซึ่งโดยทั่วไปความรู้ดังกล่าวที่นำมาจัดเป็นแบบทดสอบจะเน้นด้านศิลปศาสตร์ และวัฒนธรรม อาทิ วิชาประวัติศาสตร์อเมริกัน อารยธรรมตะวันตก ภาษาอังกฤษ เศรษฐศาสตร์และการเมือง เป็นต้น

จากปัญหาที่พบและการวิจารณ์ที่มีอยู่อย่างแพร่หลาย กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา จึงได้ว่าจ้างบริษัท แมคเคิลเลอร์ และคอมพานี ภายใต้การนำของ แมคเคิลแลนด์ (McClelland) ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่แมคเคิลแลนด์ ได้รับมอบหมายให้ทำ คือ การหาเครื่องมือทดสอบชนิดใหม่ที่ดีกว่าที่จะคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นเจ้าหน้าที่การทูต และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนบททดสอบเก่า

แมคเคิลแลนด์ ได้ดำเนินการทดลองพัฒนาแบบทดสอบใหม่ตามขั้นตอน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, หน้า 5)

1. การจัดทำตัวอย่างของเกณฑ์เพื่อทำการระบุตัวแปรสมรรถนะโดยทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น หรือดีเลิศ (Superior performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย หรือปานกลาง (Average performer) เพื่อระบุคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

2. ระบุตัวแปรความคิดและพฤติกรรมปฏิบัติที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จโดยการสร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า การสัมภาษณ์ที่เน้นพฤติกรรมตามเหตุการณ์ (Behavioral event interview - BEI) โดยผสมผสานกับเทคนิคเหตุการณ์วิกฤต (Critical incident - CIT) ของ ฟลานาแกน (Flanagan, 1954) ซึ่งเน้นที่จิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก (Soft skill) BEI เป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามโดยเขียนบรรยายความแบบสั้นๆ เกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด (Successes) 3 เรื่อง และความล้มเหลวที่สำคัญ (Major failures) 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ แมคเคิลแลนด์ ต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (Superior performer) มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร เพื่อระบุตัวแปรส่งผลต่อความสำเร็จ

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นหรือดีเลิศ (Superior performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยหรือปานกลาง (Average performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีเด่น หรือดีเลิศ (Superior performance) นี้ แมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) หลังจากนั้นแมคเคิลแลนด์ ได้นำเอาความแตกต่างของทั้ง 2 กลุ่มที่ศึกษามาแปรให้เป็นเกณฑ์คะแนน (Scoring definition) ในระดับต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ผู้ประเมินคน

อื่น ในภายหลังสามารถนำเกณฑ์คะแนนตามลำดับของพฤติกรรมทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวไปใช้ทดสอบได้ในครั้งต่อ ๆ ไป

4. การสร้างตัวแบบสมรรถนะเพื่อใช้ทดสอบการปฏิบัติได้จริงอย่างเห็นผล โดยทำการพิสูจน์กับกลุ่มตัวอย่างว่าด้วยแบบดังกล่าวที่สร้างขึ้นมาสามารถใช้พยากรณ์ผู้ที่จะเป็นเจ้าหน้าที่การทูตที่ดีได้ และแบบจำลองนี้สามารถป้องกันปัญหาความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นกับชนกลุ่มน้อย เชื้อชาติ เพศ และภูมิหลังวัฒนธรรมที่ต่างกันได้

นับจากการศึกษาของ แมคเคิลแลนด์ กระทรวงการต่างประเทศก็มีได้รับไปปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารที่มีอาวุโสต่าง ๆ ก็ไม่ต้องการที่จะสูญเสียอำนาจ และอิทธิพลที่ในอดีตได้รับมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็คือว่า แมคเคิลแลนด์ เป็นบุคคลแรกที่เป็นผู้ก่อกำเนิดและได้รับการยกย่องเชิดชูว่าเป็นผู้ริเริ่ม และเป็นจุดเริ่มต้นของการเคลื่อนไหวสมรรถนะ (Competency movement) เป็นคนแรก ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1973 ซึ่ง แมคเคิลแลนด์ ได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ปรากฏในวารสาร American psychologist จนกระทั่งถึง ปี ค.ศ. 1990 คำว่า “สมรรถนะ” (Competency) จึงกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับภาคปฏิบัติในด้านการสรรหา คัดเลือก บรรจุฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวแบบสมรรถนะก็ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการเตรียมความพร้อมและบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งการบริหารระดับสูงตามบันไดอาชีพที่กำหนดในองค์กร

2.3 ความหมายของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal characteristic or attribute) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

สุนิดา พินิจการ (2550, หน้า 4) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบ

ความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

แม็คเคอร์แลน (McClelland, 1993, p.36) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993, p.3) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ความรู้ และ ทักษะ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง/เป้าหมายที่กำหนดไว้

เดล และ เฮส (Dale & Hes, 1995, p.80) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง การค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสาขาอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการที่ในช่วงทศวรรษ 1980 และ 1990 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งหันมามุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวบุคคล (People) มากกว่างานที่ปฏิบัติ (Task) เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น ทำให้แนวคิดของการพัฒนาด้านสมรรถนะเป็นที่นิยมและยอมรับกันโดยกว้างขวาง เพราะแนวทางใหม่นี้จะเน้นถึงการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย มิใช่เป็นเพียงการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ทำอยู่ ซึ่งจะเน้นที่การวิเคราะห์ (Job analysis) การกำหนดคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) และตัวงาน (Task) ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของงานเท่านั้น ในความหมาย หรือนิยามของสมรรถนะนั้นได้นำกล่าวแล้วในตอนนี้จะขอนำกล่าวถึงองค์ประกอบ (Components) ของสมรรถนะ เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากความหมายเชิงนิยามซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้นำเสนอไว้ พอจะสรุปได้ถึงองค์ประกอบ หรือคุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะที่บุคคลจะต้องมี ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 8 - 9)

1. แรงจูงใจภายใน (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึง หรือมีความต้องการที่เกิดขึ้นอย่าง สม่ำเสมอ ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองต่อ เป้าหมายของตน และที่แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ตัวอย่างบุคคลที่มุ่งความสำเร็จจะกำหนดเป้าหมาย ที่ท้าทายมีความรับผิดชอบที่กระทำให้ความสำเร็จมีเป้าหมาย และจะใช้การป้อนกลับของข้อมูล เป็นตัวประเมินเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้นกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ

2. อุปนิสัย (Traits) เป็นทักษะทางกายภาพของบุคคลที่แสดงอย่างสม่ำเสมอในการ ตอบสนองต่อข้อมูล ข่าวสาร และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างเช่น นักบินรบจะมีอุปนิสัยที่เป็นคนสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่รวดเร็ว และมีสายตาดี ผู้ พิพากษาจะเป็นคนสุขุม เยือกเย็น และละเอียดรอบคอบ

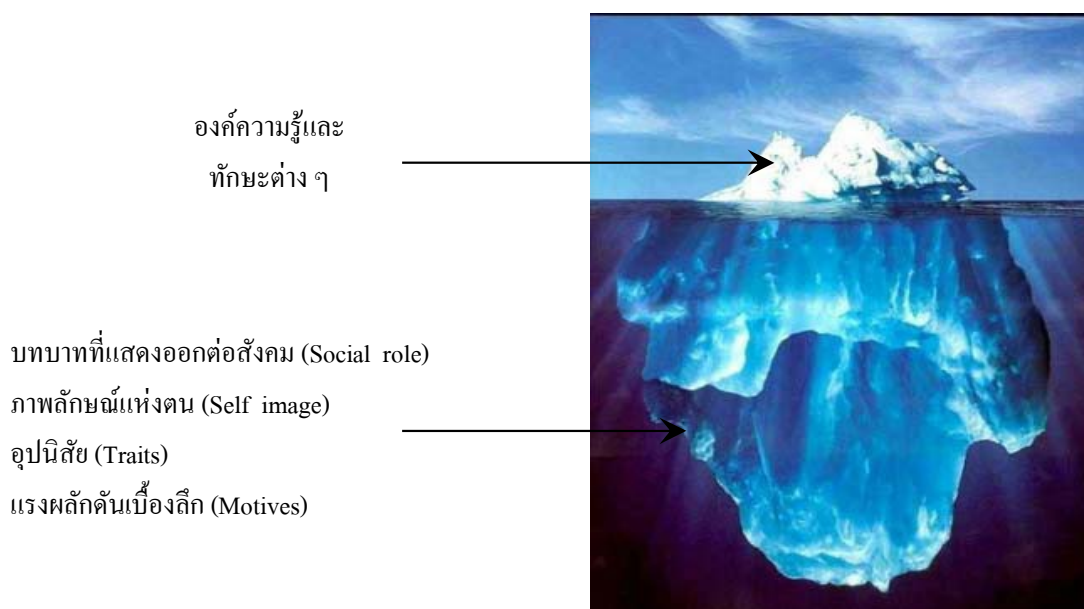
3. มโนภาพหรือความคิดความเชื่อแห่งตน (Self-concept) หรือ อัตมโนทัศน์เป็น ส่วนประกอบรวมของทัศนคติ หรือเจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และความเป็นตัวตนของ บุคคลในแง่ความรู้สึกและอารมณ์หรือที่เรียกว่า จิตภาพ (Self-image) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลรวม ทั้งหมดของลักษณะประจำของบุคคล ตัวอย่างคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ก็จะแสดงให้เห็นถึง ความคิด ความเชื่อ และทัศนคติว่าเขาจะสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ในสถานการณ์ใด ๆ ที่ ต้องเผชิญ

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคคลมีและมีความรู้ความเข้าใจใน ความรู้ด้านนั้น ๆ ที่ตนเองรู้เป็นอย่างดี ตัวอย่างความรู้ของหมอผ่าตัดที่จะต้องรู้ถึงระบบประสาท และกล้ามเนื้อของร่างกายมนุษย์เป็นอย่างดี ผู้พิพากษาจะต้องมีความรู้ในดับทกกฎหมายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม และผลการตัดสินของศาลที่เคยปรากฏแล้วเป็นอย่างดี

5. ทักษะ (Skills) คือความสามารถทั้งทางกายภาพและจิตภาพที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ ประสบความสำเร็จความสามารถทางกายภาพสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมทางกายที่จะปฏิบัติงาน ส่วนความสามารถทางจิตภาพจะเป็นด้านของทักษะเชิงความคิด เช่น ความสามารถเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ การมองเห็นภาพรวม และองค์ประกอบย่อยของภาพรวมที่ประกอบรวมอยู่ด้วยกัน และ ความคิดที่เป็นเชิงระบบเชื่อมโยง

องค์ประกอบของสมรรถนะที่นำเสนอ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในคำศัพท์เฉพาะว่า KSAOs (Knowledge, skills, abilities and other attributes) จะมีความสำคัญและจำเป็น ในการทำ ความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้ เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละ

องค์ประกอบของสมรรถนะมีความยากง่ายต่อการมองเห็น หรือปรากฏให้เห็นเป็นภาพชัดเจนแตกต่างกัน เหมือนกับมองภูเขาน้ำแข็ง แสดงดังภาพประกอบ 5

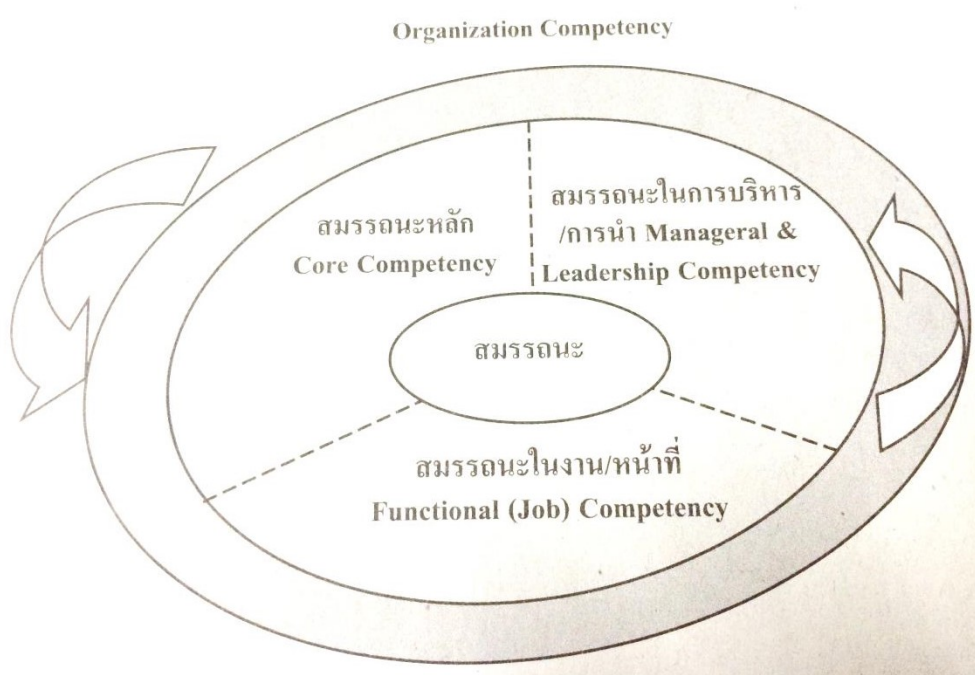


ภาพประกอบ 5 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 29

จากภาพประกอบ 5 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ พิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน วัดได้ยากกว่า เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ ทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสม ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (พีระ ดีเลิศ, 2555, หน้า 40)

นอกจากความเข้าใจในองค์ประกอบของสมรรถนะแล้ว ยังมีความเข้าใจเรื่องของการจัดแบ่งลักษณะของสมรรถนะเป็นประเภทต่าง ๆ แสดงดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ลักษณะของสมรรถนะ (Competency) ในองค์กร

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 12

จากภาพประกอบ 6 สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรใด ๆ ที่ใช้สมรรถนะเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น หรือดีเลิศของบุคลากรจะกำหนดประเภทของสมรรถนะเป็น 4 ประเภท สมรรถนะขององค์กร สมรรถนะหลักของบุคลากร สมรรถนะใน (ตาม) งาน/หน้าที่ และสมรรถนะด้านการบริหาร และการใช้ภาวะการผู้นำในองค์กร สมรรถนะทั้ง 4 มีความสอดประสาน สนับสนุน และสัมพันธ์ต่อกันและกัน

2.5 แนวทางศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ

มีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 แนวคิด ที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นอิสระแยกจากกัน ดังนี้

1. แนวทางด้านพฤติกรรม (Behavioristic)

เป็นแนวคิดตามแนวของอเมริกา (American approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดย จะกำหนดและแสดงคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของบุคคล ซึ่งได้ศึกษาจากบุคลากรที่มีความสามารถ และผลงานดีเด่น (Superior performer) และแสดงพฤติกรรมที่ต้องใช้เป็นเครื่องมือ และหรือพัฒนาคนตามเกณฑ์อ้างอิงให้มีผล ประกอบการที่ดีเด่นหรือดีเลิศ (Superior) แนวคิดด้านพฤติกรรมมีลักษณะคล้ายกับแนวคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical approach) ซึ่งมองว่าสมรรถนะเป็นองค์รวมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เป็นความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเข้าใจ (Insights) และแรงขับภายใน ขณะเดียวกันแนวคิดด้านพฤติกรรมและเชิงวิเคราะห์จะเน้นความสำคัญที่ปัจจัยนำเข้าด้านการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Input-based) และเน้นฝึกรอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อนำสู่ผลงานที่ดีเด่นหรือดีเลิศ

2. แนวทางด้านงาน (Functionalistic)

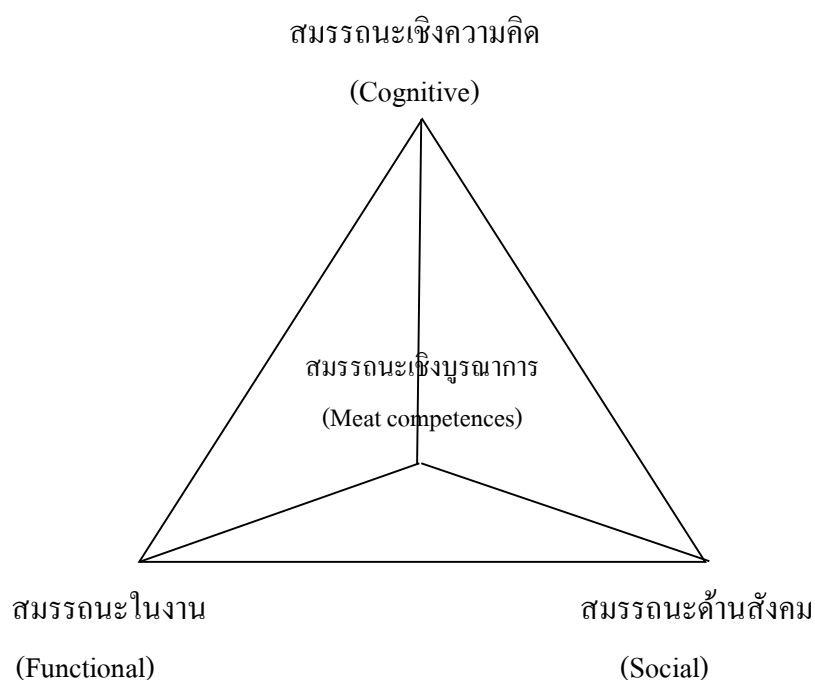
เป็นแนวคิดตามแนวของอังกฤษ (UK approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาอุปประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสมรรถนะจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานนั้น ๆ ในวิชาชีพนั้น ๆ

3. แนวทางแบบองค์รวม (Holistic)

เป็นแนวของเยอรมัน ฝรั่งเศส และออสเตรีย ซึ่งจะซึมซับความเข้าใจของทั้ง 2 แนวทางที่กล่าวแล้วข้างต้น และบูรณาการเข้าแนวทางปฏิบัติที่สำคัญๆ ในด้านการศึกษา และฝึกรอบรมที่จะทำให้การเรียนรู้และการปฏิบัติที่เป็นผลงานดีเด่นสามารถทำได้ดีขึ้น เช่น มีการผสมผสานความรู้ในด้านการเรียนรู้แบบเป็น โครงการ (Project-based) และแบบทีมงาน การเรียนรู้แบบอิสระ (Autonomous) และแบบกำหนดปัญหา (Problem-based) และการประเมินแบบ Formative เป็นต้น

ตามแนวคิดแบบองค์รวมบุคคลที่มีสมรรถนะจะเป็นบุคคลที่สามารถผสมผสานองค์ประกอบของทักษะและความรู้ทั้งที่เรียนรู้จากระบบทั่วไป และหรือความรู้จากประสบการณ์ตนเองมาใช้ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ตามแนวคิดแบบองค์รวมจะเน้นความสำคัญที่ผลลัพธ์ของการกระทำ (Output) เมื่อเปรียบเทียบกับ 2 แนวคิดแรกที่เน้นเงื่อนไขต่าง ๆ ที่บุคคลจะต้องมี (Input) หรือพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น สมรรถนะแนวคิดแบบองค์รวม แสดงดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบองค์รวม (Holistic competence model)

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 14

จากภาพประกอบ 7 แสดงแนวทางการศึกษาสมรรถนะองค์รวม บุคคลที่มีสมรรถนะ และมีผลประกอบการดีจะต้องมีการผสมผสานสมรรถนะเชิงความคิด สมรรถนะในงาน และสมรรถนะด้านสังคมเข้าด้วยกันเพื่อเกิดเป็นสมรรถนะรวมของบุคคลโดยคำอธิบายแต่ละสมรรถนะ มีดังนี้

1. สมรรถนะเชิงความคิด (Cognitive) จะแสดงความคิดที่สะท้อนมาจากความรู้และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล
2. สมรรถนะในงาน (Functional) จะสะท้อนความรู้และทักษะที่จะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
3. สมรรถนะด้านสังคม (Social) จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และทักษะในการเข้ากับสังคมซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะที่เป็นนิสัยและทัศนคติ

4. สมรรถนะเชิงบูรณาการ (Meat competences) จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการผสมผสานความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้กับปัญหาการดำเนินชีวิตที่กำลังเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อสมรรถนะองค์รวม พิจารณาตัวแบบสมรรถนะการดำเนินชีวิตของประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถนะสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงานของชาวแคนาดาเดียน เพื่อการพัฒนาอาชีพ โดยกำหนดตัวแบบหรือ โมเดลสมรรถนะต้นแบบ (Blueprint modal) เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ การจัดการตนเอง (Personal management) การสำรวจค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้และการทำงาน (Learning and exploration) และการพัฒนาชีวิตและการทำงาน (Life/work building) ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมรรถนะย่อยแสดงไว้ในลักษณะเป็นผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ถูกคาดหวังซึ่งเป็นเป็นผลลัพธ์ที่มีความยากเพิ่มเรื่อย ๆ ตลอดช่วงอายุของคนทั้ง 4 ช่วง ได้แก่ วัยเด็ก วัยรุ่น วัยทำงาน และคนสูงอายุ มีกรอบแนวคิด ดังนี้

1. Area A : การจัดการตนเอง (Personal management) ได้แก่ พัฒนาและดำรงอัตมโนทัศน์ด้านบวก (Self-image) มีความปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นเชิงบวก และมีประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงตนเอง และเติบโตตลอดช่วงอายุ

2. Area B : การพัฒนาสำรวจค้นคว้าและการทำงาน (Life/work building) ได้แก่ ดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานโดยสนับสนุนด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิต ค้นหาข้อมูลต่าง ๆ และใช้ประโยชน์เพื่อการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของชีวิตกับการมีงานทำและเศรษฐกิจ

3. Area C : การพัฒนาชีวิตและการทำงาน (Life/work building) ได้แก่ สร้างการทำงานที่มั่นคง และรักษาการมีงานทำ มีการตัดสินใจที่ทำให้ชีวิตมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รักษาสมดุลของชีวิตและบทบาทต่าง ๆ ในงาน มีความใส่ใจในธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของชีวิต และบทบาทในงาน และ มีความเข้าใจ ถือปฏิบัติและสามารถจัดการในกระบวนการพัฒนาชีวิต และหรือการทำงานของตนเอง

โดยตัวแบบสมรรถนะที่กล่าวถึงข้างต้นได้เปลี่ยนแนวคิดของการแนะแนวอาชีพจากเดิมซึ่งเน้นตัวแบบ/โมเดลที่อ้างอิงกับทางการแพทย์ (Medical model) ซึ่งมีแนวโน้มที่จะสร้างคนให้เป็นคนไม่ดิ้นรนต่อสู้ (Passive) เป็นคนที่มีปัญหาที่จะต้องทำการรักษาและแก้ไข มาเป็นคนที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน และมีความเป็นองค์รวมอย่างสมบูรณ์

2.6 ระดับของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอการแบ่งระดับสมรรถนะไว้ ดังนี้

เดรย์ฟัส (Dreyfus, 1986) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 16) กล่าวว่า ในตัวแบบการพัฒนาความเชี่ยวชาญได้แบ่งระดับความเชี่ยวชาญเป็น 5 ชั้น โดยแบ่งระดับสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะนั้น ๆ ต่อการดำเนินบทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรและซึ่งมีการพิจารณาความสามารถของบุคคลในการกำกับดูแลปัญหาของความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากมือฝึกหัดจนถึงผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิโดยเมื่อบุคคลมีระดับสมรรถนะสูงขึ้นตามระดับก็จะมีความสามารถในการกำกับตนเอง (Self-directed) และสะท้อนให้เห็นความสามารถในการผสมผสาน และการมองภาพเป็นองค์รวมได้ดีขึ้น จุดเน้นของเดรย์ฟัสจะเน้นที่การเรียนรู้จากประสบการณ์มากกว่าการเรียนรู้ภาคทฤษฎีจากห้องเรียน และเน้นที่การมองเห็น และการตัดสินใจ โดยระดับสมรรถนะของเดรย์ฟัสจะแบ่งเป็น 5 ระดับ/ขั้นของความเชี่ยวชาญ แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 ตัวแบบของเดรย์ฟัส (Dreyfus) ในการพัฒนาของทักษะและความเชี่ยวชาญ

การพัฒนา	ทักษะและความเชี่ยวชาญ
มือฝึกหัด/มือใหม่ (Novice)	<ul style="list-style-type: none"> - อยู่ในกฎระเบียบที่กำหนดหรือดำเนินการตามแผนโดยเคร่งครัด - มีการใช้ความคิดเห็นต่อสถานการณ์ต่างๆ น้อย - ไม่มีการใช้วิจารณญาณ
มือสมัครเล่นระดับก้าวหน้า (Advanced beginner)	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวทางการปฏิบัติที่มองประเด็นต่าง ๆ อย่างครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง - การใช้ความคิดเห็นตนเองต่อสถานการณ์มีจำกัด - ลักษณะและประเด็นต่างๆ ที่นำมาพิจารณาถูกแยกอิสระจากกัน และให้น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน
มีสมรรถนะ (Competent)	<ul style="list-style-type: none"> - มองการปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างน้อยๆ เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายระยะยาว กำกับดูแลปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ได้ดี - มีการวางแผนอย่างจริงจังและตั้งใจ - ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีมาตรฐานและปฏิบัติเป็นกิจวัตร
มืออาชีพ/ผู้ชำนาญ (Proficient)	<ul style="list-style-type: none"> - แยกแยะสิ่งที่สำคัญที่สุดจากสถานการณ์ได้ - มองเห็นการเบี่ยงเบนหรือแตกต่างจากแบบแผนเดิม ๆ - การตัดสินใจที่ใช่สติปัญญามากกว่าความสามารถทางกายภาพ - แนวทางปฏิบัติอยู่บนฐานการกลั่นกรองจากหลังการ และมีความหลากหลายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
ผู้เชี่ยวชาญ/หรือทรงคุณวุฒิ (Expert)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติเดิม ๆ หรือวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด - มองสถานการณ์ต่าง ๆ บนพื้นฐานความเข้าใจจากสถานการณ์และปัญหา - ใช้แนวทางวิเคราะห์เจาะลึกเพียงในสถานการณ์คลุมเครือเมื่อเกิดปัญหา - มองอนาคตบนความเป็นไปได้เสมอ

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 17

ฮอลล์ และ โจนส์ (Hall & Jones, 1978) (อ้างถึงใน สุนี กลสตัยสมิต, 2547, หน้า 26) ได้จำแนกสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ เป็นกลุ่ม 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive) หมายถึง ความรู้เฉพาะ ความเข้าใจ และสิ่งที่ต้องตระหนักถึงในเรื่องนั้น ๆ
2. สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective competencies) เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม เจตคติ ความสนใจที่จะแสดงออก และการกำหนดคุณค่าในการปฏิบัติงานของตนเอง
3. สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance competencies) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นทักษะภาคปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่าการลงมือกระทำจริง ๆ มักเป็นผลจากสมรรถนะเชิงความรู้
4. สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or product competencies) เป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถของการกระทำเพื่อเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง
5. สมรรถนะเชิงแสดงออก (Exploratory competencies) เป็นความสามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงาน หรือหาประสบการณ์ที่แปลกออกไปได้อย่างเหมาะสม

เบนเนอร์ (Benner, 1984) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 18) ศาสตราจารย์พยาบาลแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ซานฟรานซิสโก (San Francisco) ได้ทำการสัมภาษณ์ พยาบาล 93 คน เพื่อคุณลักษณะของความเชี่ยวชาญของพยาบาลว่าเป็นอย่างไร แม้ผลงานจะตีพิมพ์ก่อนเดย์ฟีส แต่ก็ได้ยึดตัวแบบของเดย์ฟีส มาอธิบายสมรรถนะของพยาบาล โดยได้แบ่งสมรรถนะเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ฝึกหัดหรือมือใหม่ (Novice) พยาบาลฝึกหัดหรือมือใหม่ที่มีอายุงานเริ่มต้นที่ปีที่ 1 ขาดประสบการณ์ เรียนรู้และก้าวหน้า ไม่มีการเรียนรู้ และต้องพึ่งพาถูกระเบียบในการกำกับพฤติกรรมการทำงาน
2. ผู้เริ่มมีการเรียนรู้และก้าวหน้า (Advanced beginner) มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป ที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหลักการปฏิบัติงาน แต่ยังคงต้องมีพี่เลี้ยง และสามารถดูแลปัญหาการทำงานได้
3. มีสมรรถนะ (Competence) โดยทั่วไปพยาบาลจะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ หรือลักษณะงานเดียวกัน หรือคล้ายกันเป็นเวลา 2 - 3 ปี จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

อย่างมีมาตรฐาน เช่น งานประจำ และความสามารถทำอะไรต่าง ๆ ได้เองโดยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกรอบของกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เคยถูกสอนไว้เป็นอย่างไร

4. คล่องงาน (Proficient) โดยทั่วไปจะเป็นพยาบาลที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีความคล่องตัวกว่าระดับที่มีสมรรถนะ และจะสามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีกว่า

5. เชี่ยวชาญ (Expert) จะปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญมีความต่อเนื่องและไม่ต้องการครุ่นคิดไตร่ตรอง พยาบาลระดับนี้จะมีอายุงาน 5 - 7 ปี ระดับสมรรถนะของ RCOG

เพื่อเป็นการช่วยแพทย์ฝึกหัดให้มีสมรรถนะตามที่กำหนด วิทยาลัยแพทยศาสตร์ชื่อ Royal College Obstetrician and Gynecologists (RCOG) ได้พัฒนาสมรรถนะไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, หน้า 19)

ระดับที่ 1 (Level 1) สังเกตการณ์ (Observes) เป็นผู้สังเกตการกิจกรรมปฏิบัติการทางการแพทย์ โดยดูจากแพทย์คนอื่น

ระดับที่ 2 (Level 2) ช่วยปฏิบัติ (Assists) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมปฏิบัติการทางการแพทย์ ร่วมกับแพทย์คนอื่น

ระดับที่ 3 (Level 3) ปฏิบัติโดยต้องมีคนสอน (Direct supervision) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางการแพทย์ทั้งหมดโดยมีแพทย์ที่มีอาวุโสกว่าเป็นผู้คอยแนะนำ

ระดับที่ 4 (Level 4) ปฏิบัติโดยไม่ต้องมีคนสอนแบบเผชิญหน้า (Indirect supervision) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางการแพทย์ ทั้งหมดโดยแพทย์ที่มีอาวุโสกว่าให้คำแนะนำทางอ้อมโดยไม่ใช้ในขณะปฏิบัติงาน

ระดับที่ 5 (Level 5) อิสระ เป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติกิจกรรมทางแพทย์ ทั้งหมดโดยไม่ต้องมีผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ โดยสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองทั้งหมด

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งระดับสมรรถนะที่อิงเกณฑ์เชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลออกเป็น 4 ขั้น ของการเรียนรู้ (Four stages of learning) ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ในช่วงทศวรรษ 1940 ดังนี้ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555, หน้า 19)

ขั้นที่ 1 ขาดสมรรถนะแบบไม่ได้ตระหนักรู้ (Unconscious incompetence) เป็นกรณีที่บุคคลไม่มีความเข้าใจ หรือไม่รู้ที่จะต้องทำบางสิ่งบางอย่างอย่างไร หรือตระหนักในสิ่งด้านลบ หรือมีความปรารถนาที่จะเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ขาดสมรรถนะโดยตระหนักรู้ (Conscious incompetence) เป็นกรณีที่บุคคลไม่มีความเข้าใจ หรือ ไม่รู้ว่าจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างอย่างไร แต่ได้ตระหนักถึงผลด้านลบที่จะเกิดขึ้น ถ้าไม่สามารถกับปัญหา

ขั้นที่ 3 รู้ตัวดีว่ามีสมรรถนะ (Conscious competence) เป็นกรณีที่บุคคลมีความเข้าใจ หรือรู้ว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร

ขั้นที่ 4 ไม่รู้ตัวว่ามีสมรรถนะ (Unconscious competence) เป็นกรณีที่บุคคลได้มีการปฏิบัติในสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นอย่างมากและยาวนานจนเกิดเป็นความชำนาญเฉพาะตัวหรือกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่เป็นไปโดยธรรมชาติ (Second nature) โดยบุคคลนั้นอาจไม่มีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้

นอกจากนี้ยังมีความพยายามที่จะแต่งเติม ขั้นที่ 5 จากหลายคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก โนนากะ (Nonaka, 1994) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555, หน้า 20) ซึ่งเสนอว่า ควรเพิ่มขั้นที่ 5 ที่เรียกว่าขั้นตระหนักรู้ว่าไม่รู้ตัวว่าไม่มีสมรรถนะ (Conscious competence of unconscious competence) หรือ “Reflective competence” เป็นกรณีที่บุคคลใช้ความพยายามที่จะขุดค้นทำความเข้าใจในทฤษฎี และกรอบแนวคิดต่าง ๆ และความคิดความเชื่อต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้ง จนเกิดเป็นทฤษฎี และกรอบแนวคิดของตนเอง โดยไม่รู้ตัว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นกรณีที่บุคคลมีความสามารถที่จะตระหนักรู้ และมีการพัฒนาการแบบไม่รู้ตัวว่ามีสมรรถนะเฉพาะของคนอื่น

2.7 ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการจำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

จิตติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ (2548, หน้า 15) แบ่งสมรรถนะเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization competency)

สมรรถนะขององค์กร หมายถึง การใช้กลยุทธ์ความสามารถของการแข่งขันและความได้เปรียบขององค์กรในลักษณะที่ส่งผลต่อการมีผลประกอบการที่ดีกว่าคู่แข่ง ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร นั้นจะต้องวิเคราะห์วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม หรือพฤติกรรมขององค์กร ที่องค์กรปรารถนา เป็นต้น สมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร

2. สมรรถนะหลัก (Core competency)

บางองค์กรเรียกว่า ชีตความสามารถทั่วไป (General competency, professional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมี ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวบ้าน ทั้งนี้เพราะ

สมรรถหลักจะเป็นตัวกำหนด ตัวผลักดัน (Driver) ในองค์การบรรลุมิทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างของสมรรถนะหลัก เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ ความใฝ่ความรู้ ความเป็นเลิศในการบริการ ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสาขาวิชาชีพ (Functional competency)

บางองค์การเรียกว่า “Technical/position/job competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานในแต่ละสาขาวิชาชีพจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สาขาวิชาชีพ (Common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคลากรทุกตำแหน่งในสาขาวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน (Job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ และ 2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สาขาวิชาชีพ (Special functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในสาขาวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency)

บางองค์การ เรียกว่า (Leadership competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์การจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์การที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือสมรรถนะหลักที่พนักงานจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่ง หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

การกำหนดสมรรถนะนี้ องค์การบางแห่งกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสาขาวิชาชีพเท่านั้นก็ได้โดยนำสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ไปไว้ในสมรรถนะในระดับสูง ๆ (ระดับ 3 - 5 ในกรณีที่มี 5 ระดับ) ในขณะที่บางองค์การอาจกำหนดสมรรถนะ ทั้ง 3 ประเภทเลยก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม และการให้ความสำคัญขององค์การนั้น ๆ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2548, หน้า 48) สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

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

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 33) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ หรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์การ โดยรวมถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ สมรรถนะประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่มีได้ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ (Job-based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางบัญชี หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถใน

งานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งสามารถเรียกสมรรถนะชนิดนี้ว่า Functional competency หรือ Technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะชนิดนี้เป็นสมรรถนะเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competency of corporation) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional competency or management competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ 3) สมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency or job competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่ดีเด่นหรือดีเลิศกว่า หรือซับซ้อนกว่า และทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล และ 4) สมรรถนะองค์กร (Organization competence) เป็นความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้สามารถมีผลประกอบการที่เหนือกว่าคู่แข่ง และมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีผลกำไร องค์กรที่มีสมรรถนะจะเป็นองค์กรที่มีความชัดเจนในทิศทาง เป้าหมาย จุดยืน และวัฒนธรรม องค์กร และมีความสามารถที่จะตอบโจทยความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม

2.8 ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะนั้นได้รับการยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลายว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถมีกลไกบูรณาการด้าน HR ที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับโดดเด่นของบุคลากรได้ การมีสมรรถนะใช้ในองค์กรจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ประโยชน์ในแง่มุมต่าง ๆ ที่ผู้รู้จากหลากหลายวงการวิชาชีพได้ให้ไว้ (Rylatt & Lohan, 1997) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2555, หน้า 23)

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

1. ช่วยระบุคุณลักษณะของบุคคล ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จะนำสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของบุคลากร
2. ช่วยลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะมีความสามารถ และความเชื่อมั่นตามลักษณะของงานที่เปลี่ยนแปลง
3. เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ เนื่องจากบุคลากรจะรู้ว่าต้องถูกคาดหวังในเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์อย่างไรในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้ความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนมีความเป็นระบบและถูกต้องเป็นจริงมากกว่าที่อยู่เดิม
5. ในระบบสมรรถนะบุคลากรและทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน
6. การพัฒนาและใช้ประโยชน์กับตัวแบบสมรรถนะได้รับการยอมรับในความสำคัญต่อองค์กรในลักษณะเช่นเดียวกับการจัดการกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถพิเศษ (Talent) ของบุคลากร

ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection)

1. ช่วยให้องค์กรมีความสามารถคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์และผู้สมควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. หน่วยงานของรัฐ ด้านการศึกษาจะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดคุณภาพของผู้จบ และควบคุมมาตรฐานหลักสูตรของสถาบันการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรม
3. ระบบสมรรถนะช่วยให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงพฤติกรรม และหรือระบบความคิดที่พึงปรารถนาของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมก็ได้
4. ช่วยเป็นเครื่องมือนำทางด้านการให้คำแนะนำปรึกษาต่อบุคลากรในการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
5. ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดเตรียมหลักสูตรให้ผู้จบการศึกษามีความพร้อมที่จะทำงานในอุตสาหกรรมที่จะเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้นในอนาคต
6. ช่วยให้องค์กรภาครัฐ และเอกชนสามารถใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม และนำไปสู่การค้นหาคandidate ที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ดีกว่าการใช้สัมภาษณ์แบบเดิม

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance assessment)

1. ช่วยลดต้นทุนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. องค์กรมีกลไกช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว และเป็นระบบ

3. ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอิงความเป็นจริงและให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ถูกต้องกับบุคลากรทั้งสามารถให้ความสำคัญกับจุดวิกฤตที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

4. ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับระบบประเมินที่เน้นการป้อนกลับข้อมูล และหรือที่เป็นแบบ 360 องศา หรือรอบมิติ

5. ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม ธุรกิจหรือมีความหลากหลายในด้านผลิตภัณฑ์ หรือมีบุคลากรที่มาจากต่างวัฒนธรรมสามารถมีความเป็นไปได้เป็นสากลและมีประสิทธิผล

6. ช่วยให้องค์กรมีระบบในการประเมินบุคคลในลักษณะเชิงรวม (Holistic) หรือมองด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนของตัวบุคคล (Whole-person) อย่างสมบูรณ์

ด้านการวางแผนความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (Career planning)

1. ช่วยของค์กรในด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพโดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในระดับสูงขึ้นในอนาคต

2. ช่วยให้บุคคลที่สมัครทำงานกับองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของความต้องการขององค์กรที่คาดหวังกับผู้สมัครในด้านของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ และเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์ และหรือการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และโอกาสต่างๆในการก้าวหน้าตามบันไดอาชีพกับองค์กร

ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human resource development)

1. ทำให้สามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างครอบคลุม และครบถ้วนตามความจำเป็นของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน ทีมงาน หน่วยงานและองค์กร

2. ช่วยให้การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีความถูกต้องมากขึ้น

3. นักฝึกอบรมและพัฒนาสามารถใช้สมรรถนะเป็นสื่อกลางในการวางระบบสมรรถนะขององค์กรแต่ละแห่ง เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเชื่อมโยงสมรรถนะบุคคลเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กร

4. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของทั้งด้านการศึกษา และฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมและรวมถึงการจ้างงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ช่วยให้นักการศึกษา และนักฝึกอบรมสามารถวางหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างตรงประเด็น มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

6. ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้และสามารถจัดการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามขั้นบันไดอาชีพขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

ด้านการธำรงรักษาบุคลากร (Employee retention)

1. ทำให้องค์กรทราบความขาดแคลนและความต้องการในสมรรถนะต่าง ๆ ของบุคลากร และวางแผนเตรียมการอุดช่องว่างได้อย่างล่วงหน้า ทันการณ์

2. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการเตรียมกำลังคนเพื่อองค์กรคาดหวัง การมีผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า เพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคต และช่วยรักษาบุคลากรที่มีความชำนาญให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ของงาน และภารกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

3. ในระบบของสมรรถนะ บุคลากรและหรือทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจในการเติบโตตามขั้นบันไดอาชีพ

ด้านประโยชน์ต่อองค์กร (Organizational benefit)

1. มีความชัดเจนของพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

2. สร้างสมดุลและความสอดคล้องของพฤติกรรมกับกลยุทธ์และค่านิยมขององค์กร

3. สามารถจัดจ้างบุคลากรที่ดีที่สุดที่จะทำได้

4. ช่วยให้ผู้เป้าหมายผลิตภาพสูงสุดสามารถเป็นไปได้ และบรรลุได้โดยง่ายกว่าเดิม

5. ง่ายในการปรับเปลี่ยนองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของทศวรรษที่

21 ที่รุนแรง รวดเร็ว พลิกผัน และคาดการณ์ไม่ได้

6. สามารถออกแบบโครงสร้างองค์กร บทบาทของบุคคล และความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการสนับสนุนในด้านประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

7. สามารถคาดการณ์ทำนายแนวโน้มของอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเชิงบูรณาการที่สามารถสนับสนุนและมีความสอดคล้องต่อกลยุทธ์ขององค์กร

8. สามารถประยุกต์การปฏิบัติที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรมมาผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

9. ช่วยให้เกิดการผลักดันในความพยายามที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงองค์กร และการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ

สรุปได้ว่าประโยชน์ของสมรรถนะจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวและมีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนความก้าวหน้าตามขั้นบันไดอาชีพ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากรและด้านประโยชน์ต่อองค์กร

2.9 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัสดุ

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (2554, หน้า 16) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง พ.ร.บ. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ.2550 และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ 4) การจัดการข้อมูล และมีคุณลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การคิดวิเคราะห์ 6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ และ 7) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2553, หน้า 32) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุต้องมีความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้เรื่องกฎหมาย กฎระเบียบราชการ และทักษะที่จำเป็น ประกอบด้วย 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ และ 4) การจัดการข้อมูล และมีคุณลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน คือ 1) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 2) การคิดวิเคราะห์ และ 3) การดำเนินการเชิงรุก

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (2556, หน้า 83) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุต้องมีความรู้เรื่องการบริหารงานและการควบคุมพัสดุ และต้องมีความรู้เรื่องระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีทักษะจำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ 4) การจัดการข้อมูล 5) การทำงานเป็นทีม และมีคุณลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ 6) การคิดวิเคราะห์ และ 7) การมองภาพองค์รวม

กรมพัฒนาชุมชน (2554, หน้า 29) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุจะต้องมีความรู้ในเรื่องการพัฒนาชุมชน การบริหารจัดการองค์ความรู้ องค์กรและระบบราชการ งานธุรการและงานสารบรรณ การเงิน การคลังและบัญชีและความรู้เรื่องกฎหมายฯ และจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ 4) การจัดการข้อมูล และ 5) การเป็นวิทยากรกระบวนการ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2554, หน้า 23) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านพัสดุ องค์กรและระบบราชการ และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับพัสดุ และมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานดังนี้ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ 4) การจัดการข้อมูล และจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การยึดมั่นความถูกต้อง

ชอบธรรมและจริยธรรม 5) การคิดวิเคราะห์ 6) การดำเนินการเชิงรุก 7) การมองภาพองค์รวม 8) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 9) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ และ 10) การสืบเสาะหาข้อมูล

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2555, หน้า 31) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และกฎระเบียบพัสดุ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและข้อบังคับการประชุม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 กฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้องและมีทักษะในการปฏิบัติงานดังนี้ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ 2) การใช้ภาษาอังกฤษ 3) การคำนวณ 4) การจัดการข้อมูล 5) การทำงานเป็นทีม และมีคุณลักษณะเฉพาะ ดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน 7) การดำเนินการเชิงรุก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 4) กล่าวว่า เจ้าพนักงานพัสดุจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดหา จัดซื้อ การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การทำบัญชีทะเบียนพัสดุ การเก็บรักษาใบสำคัญ หลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่พัสดุ การทำสัญญา การต่ออายุสัญญาและการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อหรือสัญญาจ้าง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง และมีคุณลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 7) ความถูกต้องของงาน และ 8) การคิดวิเคราะห์

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยขอนำเสนอในรูปแบบตารางเพื่อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงรายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่พัสดุ

ที่มา	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะเฉพาะ
1. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	<ul style="list-style-type: none"> - การพัสดุ - การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) - สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง - พ.ร.บ.ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - บริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การคิดวิเคราะห์ - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ - ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
2. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน - ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - บริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน - การคิดวิเคราะห์ - การดำเนินการเชิงรุก
3. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานและการควบคุมพัสดุ - ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การบริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน - การคิดวิเคราะห์ - การมองภาพองค์รวม

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่มา	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะเฉพาะ
4. กรมพัฒนาชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาชุมชน - การบริหารจัดการองค์ความรู้ - องค์กรและระบบราชการ - งานธุรการและงานสารบรรณ - การเงินการคลังและบัญชี - ความรู้เรื่องกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การเป็นวิทยากร - กระบวนการ 	
5. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานด้านพัสดุ - ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับพัสดุ 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การทำงานเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การบริการที่ดี - การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ - การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม - การคิดวิเคราะห์ - การดำเนินการเชิงรุก - การมองภาพองค์รวม - การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน - การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ - การสืบเสาะหาข้อมูล - ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่มา	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะเฉพาะ
6. มาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของ ข้าราชการสภาสามัญ	- รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับ การประชุม - พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหาร ราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554 - กฎหมายและ กฎระเบียบราชการ อื่นที่เกี่ยวข้อง	- การใช้คอมพิวเตอร์ - การใช้ภาษาอังกฤษ - การคำนวณ - การจัดการข้อมูล - การทำงานเป็นทีม	- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การบริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ - การยึดมั่นความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม - การสืบเสาะหาข้อมูล - การตรวจสอบความถูกต้อง ตามกระบวนการ - การดำเนินการเชิงรุก
7. สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน	- การจัดหา จัดซื้อ การเบิกจ่าย การเก็บ รักษา การซ่อมแซม และบำรุงรักษา การทำบัญชีทะเบียน พัสดุ การเก็บรักษา ใบสำคัญ หลักฐาน และเอกสารเกี่ยวกับ พัสดุ การแทง จำหน่ายพัสดุที่ชำรุด การทำสัญญา การต่ออายุสัญญา และการเปลี่ยนแปลง สัญญาซื้อหรือ สัญญาจ้างและ ปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง		- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ - บริการที่ดี - การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ - จริยธรรม - ความร่วมแรงร่วมใจ - ความยืดหยุ่นผ่อนปรน - ความถูกต้องของงาน - การคิดวิเคราะห์

จากตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่พัสดุสรุปได้ ดังนี้
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัสดุประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ
2. สมรรถนะด้านทักษะ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ทักษะพื้นฐานและทักษะเกี่ยวกับงาน
3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี

รายละเอียดของแต่ละสมรรถนะมีดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้

1.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องหลักการ วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนในการจัดซื้อ จัดจ้าง การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การซ่อมแซมและบำรุงรักษา การทำบัญชีทะเบียนพัสดุ การเก็บรักษาใบสำคัญหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่พัสดุ การทำสัญญา การต่ออายุสัญญาและการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อหรือสัญญาจ้างและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและข้อบังคับการประชุม เป็นต้น และปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2. สมรรถนะด้านทักษะ

2.1 ทักษะพื้นฐาน

2.1.1 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง สามารถใช้โปรแกรมหรือฟังก์ชันต่าง ๆ ของไมโครซอฟต์ ออฟฟิศ (Microsoft office) ได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในการใช้ไมโครซอฟต์ ออฟฟิศได้

2.1.2 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง สามารถพูด เขียน อ่านและฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นได้ สามารถทำความเข้าใจเนื้อหาสาระของข้อความในภาษาอังกฤษ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจผ่านภาษาอังกฤษได้

2.1.3 ทักษะการคำนวณ หมายถึง มีทักษะในการทำความเข้าใจ คิดคำนวณ และประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สามารถคำนวณค่าใช้จ่ายอย่างง่ายได้

2.2 ทักษะเกี่ยวกับงาน

2.2.1 ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ พร้อมใช้และถูกต้องตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ สามารถจัดทำรายงานหรือกราฟรูปแบบต่าง ๆ ได้ ประเมินผลข้อมูลที่สลับซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง

2.2.2 ทักษะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม สนับสนุนการตัดสินใจของทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะเฉพาะการปฏิบัติงาน

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลา มาตรฐาน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

3.2 ทักษะการบริการที่ดี หมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจน แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ หมายถึง การศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

3.4 การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ และรับผิดชอบต่อเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

3.5 การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัด

หมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุ และผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

3.6 การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อ งาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือ สร้างโอกาสด้วย

3.7 การมองภาพองค์รวม หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

3.8 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ

3.9 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น

3.10 การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.11 การยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2544, หน้า 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีก

นัยหนึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 176) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ด้วย

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550, หน้า 12) ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์ (2553, หน้า 10) ได้อธิบายความหมายของ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร

แคสเตเตอร์ (Casterter, 1992, p.272) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการที่องค์กรได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญกับบุคลากรในองค์กร

3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร อวระกุล (2540, หน้า 25 - 27) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนจากสถาบันทางการศึกษา แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรได้ต้องมีการสอนงาน อบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเดิมให้เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงย่อมรู้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่เรื่องลึกลับซับซ้อนแต่อย่างใดในการมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร แต่ก็แปลกที่ผู้บริหารจำนวนมากมองข้าม ไม่ค่อยให้ความสำคัญ มีโครงการพัฒนาบุคลากรก็เพียงเพื่อแสดงว่าได้ทำแล้วเท่านั้น แท้ที่จริงแล้วการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและผู้บริหาร
3. ทำให้เกิดความสามัคคี
4. ทำให้บุคลากรเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงานกระตุ้นให้มีความตั้งใจปฏิบัติงาน
5. ลดปัญหาขัดแย้งในหน่วยงาน
6. ทำให้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตน ใช้ชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข
7. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงานประชาชนที่มารับบริการยอมรับศรัทธาหน่วยงานที่มั่นคงและมีคุณภาพ

มีคุณภาพ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2544, หน้า 83) อธิบายถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีการบรรจุและแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน ทั้งนี้ เพราะการศึกษาที่ได้มาจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานและมีงานหลากหลายที่ยังไม่มีสอนในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย จึงต้องมีการอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่นหรือสถาบันอื่นก็ได้

หากหน่วยงานภาครัฐสามารถสรรหา และคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะที่ต้องการได้แล้ว เหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ประเด็นนี้ โอ เกลน สตาลท์ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548, หน้า 177) ปราชญ์ด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ชี้ให้เห็นถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐไว้ ดังนี้

1. คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงาน โดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง งานบางงานกระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ทั่วหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานของหน่วยงานบางแห่ง หรือบางแผนก ทำให้ต้องมีการปฐมนิเทศ และฝึกอบรม

2. โครงการของหน่วยงานภาครัฐมักไม่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และแนวทางที่เร็วที่สุดที่จะปรับบุคลากร ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ การจัดฝึกอบรมอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรทั้งหลายของหน่วยงาน

3. อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ (ตำรวจ พนักงานดับเพลิง ผู้ประเมินภาษี ผู้ตรวจสอบอาหาร พนักงานไปรษณีย์ วิศวกรสุขาภิบาล นักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ) ดังนั้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงาน หรืออาชีพนั้นจึงไม่มีการสอนในสถานศึกษาทั่วไป ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม

4. สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาเปลี่ยนไป แพทย์ วิศวกร นักบัญชี หรือแม้กระทั่งนักตรวจบัญชี (Proof) ยังมีการปรับเปลี่ยนไป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรดาผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนไป และช่วยให้ไม่จำกัดตัวเองอยู่ในแวดวงแคบ ๆ

5. การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหา และคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ที่จำเป็น

6. การฝึกอบรมผ่านวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การบรรยาย การอ่านหนังสือที่น่าสนใจ การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การดูภาพยนตร์ หรือวิธีฝึกอบรมอื่น ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในงานได้มากกว่าการปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

7. การสร้างความเป็นปึกแผ่น และการประสานงานในหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเข้าใจเป้าหมาย และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการที่จะสร้างความมั่นใจ ความนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร

8. การฝึกอบรมมักทำให้องค์กรต่าง ๆ แตกต่างกันในมิติต่าง ๆ ของคุณภาพบุคลากร ดังเช่นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งความรู้เรื่องงาน มารยาทในการทำงานและทัศนคติต่อสาธารณะ ผลประโยชน์ในการทำงาน ทักษะ และความเร็วในการปฏิบัติงาน

9. การฝึกอบรมต้องทำอย่างระมัดระวัง การวางแผนการเตรียมการ และคิดอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นอาจนำมาซึ่งความสูญเสียมากกว่าประสิทธิภาพ ความยุ่งเหยิงมากกว่าความเป็นระเบียบ

เคนเนท และแกรี่ (Kenneth & Gary, 1983, pp. 163 - 166) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตน และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานหรือการบังคับบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานดีแม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมิใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งเงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง ตลอดจนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

พิไลวรรณ อินทรักษา (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
 - 1.1 การฝึกอบรม (Training)
 - 1.2 การสอนงาน (Job instruction & coaching)
2. กิจกรรมการบริหาร
 - 2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
 - 2.2 การหมุนเวียน (Job rotation)

- 2.3 การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under study)
- 2.4 การรักษาการแทน (Acting)
- 2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
- 2.6 การดูงาน (Study tour/visit)
- 2.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job enrichment)
- 2.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special assignment)
- 2.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. cycle)
- 2.10 การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร
- 2.11 การให้ร่วมคณะทำงาน (Working group)
3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 - 3.1 การให้ทุนการศึกษา
 - 3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว
4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
 - 4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา
 - 4.2 การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
 - 4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - 4.5 การส่งเอกให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ
 - 4.6 การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 12) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การสาธิต (Demonstration method) การแสดงให้เห็นของจริง ผู้เสนอแสดงให้ดู ให้ผู้รับการอบรมทำตาม เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้ผู้อบรมเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ประกอบคำบรรยายอย่างละเอียด
2. การบรรยาย (Lecture)
3. การประชุมอภิปราย (Conference)
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case method)
5. วิธีระดมความคิด (Brainstorming)
6. การอภิปรายเป็นหมู่คณะ (Panel discussion)
7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
8. เกมการจัดการ (Management game)

9. ซินดิเกต (Syndicate)

10. การสอนแนะ (Coaching)

ธงชัย สันติวงศ์ (2546, หน้า 23) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญไว้ ดังนี้

1. On the job training หรือ Job instruction training
2. วิธีการฝึกอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (Conference or discussion)
3. การอบรมงานช่างฝีมือ (Apprenticeship training)
4. การอบรมในห้องบรรยาย (Class room training method)
5. การจัดแผนการศึกษา (Program instruction)

สรุปได้ว่า กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกประเภทต่าง ๆ ได้หลายอย่าง เช่น กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์โดยวิธีการฝึกอบรมซึ่งอาจจะเป็นการบรรยาย สาธิต ประชุม อภิปรายเป็นหมู่คณะ เป็นต้น กิจกรรมการบริหารโดยการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การดูงาน กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องโดยการให้ทุนการศึกษาและกิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่โดยการจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีรพจน์ ฐิริโสภณ (2549, หน้า 44 - 45) ได้วิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรมอยู่ในลำดับน้อย ด้านการร่วมแรงร่วมใจมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานและระยะเวลาในการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันยกเว้นผู้จ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจริยธรรมและด้าน ความร่วมแรงร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษานุปริญญาข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปและระดับมัธยมศึกษา

สุริย์พร เสงสะ (2550, หน้า 109 - 113) ได้ศึกษาระดับปัญหาและเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานการเงิน บัญชี และพัสดุ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานการเงิน บัญชีและพัสดุ คือให้มีการจัดประชุมอบรม สัมมนาเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและพัสดุ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบต่างๆ รวมทั้งเทคนิคในการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างเมื่อทราบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าทุกปี ให้มีการนำระบบสำนักงานอัตโนมัติมาใช้ในการบริหารงานพัสดุ ให้มีการตรวจสอบวัสดุคงเหลือให้ตรงตามบัญชีทุกสัปดาห์ และลงบัญชีหรือลงทะเบียนพัสดุให้เป็นปัจจุบัน ให้จัดตั้งงบประมาณซ่อมบำรุงให้เพียงพอ เจ้าหน้าที่ควรที่จะมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการจำหน่ายพัสดุ รวมทั้งทักษะในการแปรสภาพพัสดุที่ชำรุดเพื่อนำมาใช้ใหม่ด้วย

อดิภา พลเรืองทอง (2551, หน้า 102 - 104) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนประเภทกิจการสาธารณูปโภค พบว่า นักบัญชีธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนประเภทกิจการสาธารณูปโภคส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-35 ปี ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี และรายได้ต่อเดือน มากกว่า 40,000 บาท และธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนประเภทกิจการสาธารณูปโภคส่วนใหญ่เป็นประเภทกิจกรรมขนถ่ายสินค้า สำหรับเรือเดินทะเลจำนวนทุนจดทะเบียนเริ่มต้น ต่ำกว่า 30 ล้านบาท จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ 1) ความสามารถทางการปฏิบัติงานด้านการประสานงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน 2) ความสามารถทางการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานด้านการทำงานต้องเชื่อถือได้ ด้านงานสำเร็จทันเวลา และด้านผลงานได้มาตรฐาน จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาความสามารถทางการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ให้นักบัญชีธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนประเภทกิจการสาธารณูปโภคสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายวางแผนการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเติบโตในสายงานอย่างต่อเนื่อง

ครุณี ชื่นฤทัยในธรรม (2551, หน้า 94 - 95) ศึกษาระดับความสามารถและเปรียบเทียบระดับความสามารถในการปฏิบัติตามสมรรถนะขององค์กรของพนักงานบริษัท สำนักข่าวไอเอ็นเอ็น (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติตามสมรรถนะขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึง 8 ด้าน คือ ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านความร่วมมือในการทำงาน ด้านการริเริ่ม ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความเต็มใจให้บริการ ด้านการตัดสินใจ และด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ และพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความสามารถในการปฏิบัติตามสมรรถนะขององค์กรในภาพรวม ด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ ด้าน

การตัดสินใจและด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความสามารถในการปฏิบัติตามสมรรถนะขององค์กรด้านการริเริ่ม และด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีการปฏิบัติตามสมรรถนะขององค์กรในภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภมิตร พินิจการ (2552, หน้า 101 - 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก กับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต พบว่า 1) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 2) สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย 3) สมรรถนะหลัก ด้านบริการที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 4) สมรรถนะด้านความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร 5) สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 6) สมรรถนะหลัก ด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านความพอใจของทุกฝ่าย

สิริกร สืบสงัด (2552, หน้า 92 - 93) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านการมุ่งเน้นผลงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสามารถในการปรับตัวและด้านวิชาชีพของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก

อนันต์ ประสงค์ใจ (2552, หน้า 68 - 69) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของตำรวจชุมชนสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ศึกษากรณี กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า ในด้านสมรรถนะของตำรวจชุมชนสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านการมีอุดมการณ์และความประพฤติ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีภาวะผู้นำ การมีปฏิภาณไหวพริบ การมีความรู้ความสามารถเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และสมรรถนะรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อทดสอบสมมติฐานในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการมีอุดมการณ์และความประพฤติ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีภาวะผู้นำ การมีปฏิภาณไหวพริบ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ขณะที่สมรรถนะด้านการมีความรู้ความสามารถและความสามารถพิเศษมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553, หน้า 117 - 120) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการพลเรือนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป 11 - 20 ปี และ 1 - 10 ปี อยู่ในระดับมาก ส่วนข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง และด้านสังคม ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบของข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 10 ปี และ 11 - 20 ปี และข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 10 ปี และ 3) ผลการเปรียบเทียบของข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และด้านความมั่นคง ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และสังกัดกลุ่มภารกิจด้านความมั่นคงมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน โดยสรุป ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน การที่เป็นเช่นนี้สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์ทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน

วันเพ็ญ นิลนารถ (2554, หน้า 90 - 91) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน พบว่า ในด้านสมรรถนะหลักของ

ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามระดับของสมรรถนะดังนี้ 1) มิติการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 2) มิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ 3) มิตีคุณธรรมและจริยธรรม 4) มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) มิติการทำงานเป็นทีม 6) มิตีความรู้ด้านแรงงาน 7) มิตีภาวะผู้นำและ 8) มิตีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับกลาง โดยมีสมรรถนะหลักมิติด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานมากกว่ามิติด้านผลงาน และสมรรถนะหลักของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในภาพรวมมีสหสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สาริสา จันทรสาขา (2554, หน้า 74 - 86) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินและพัสดุ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านการเงินและพัสดุ คือการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ เพศชาย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านความเชี่ยวชาญในอาชีพ สูงกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 - 4 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน สูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ สังกัดหน่วยจัดการเรียนการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ สูงกว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

สนั่น สันหลี (2556, หน้า 88 - 94) ได้ศึกษาระดับความสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะตามตำแหน่งงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คดีพิเศษและพนักงานสอบสวนคดีพิเศษ กรมสอบสวนคดีพิเศษ พบว่า เจ้าหน้าที่คดีพิเศษและพนักงานสอบสวนคดีพิเศษ ส่วนใหญ่แสดงสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ในด้านการแสวงหาข้อเท็จจริงมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสืบสวนและการสอบสวนคดีพิเศษ ตามลำดับ มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่คดีพิเศษและพนักงานสอบสวนคดีพิเศษมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณผลงาน และด้านความทันเวลา ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมรรถนะตามตำแหน่งที่แตกต่างกัน

ของเจ้าหน้าที่คดีพิเศษและพนักงานสอบสวนคดีพิเศษมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การศึกษาครั้งนี้จึงเสนอว่า กรมสอบสวนคดีพิเศษควรนำเครื่องมือพิเศษ และอำนาจพิเศษตามกฎหมายมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของเจ้าหน้าที่คดีพิเศษและพนักงานสอบสวนคดีพิเศษรวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงความยากง่ายคดีแต่ละประเภท และนำสมรรถนะตามตำแหน่งงานมาใช้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เบคเกอร์ ฮูเซลิด และ อัลริค (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, Abstract) ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ๆ ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษา ทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภท เช่น กลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่องค์กรข้างต้นมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน เป็นต้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จึงจะทำให้การออกแบบสมรรถนะสามารถประสบความสำเร็จได้

ออสเซลิก และเฟอร์แมน (Ozcelik & Ferman, 2006, pp.72 - 91) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource management : HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะและอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

ไรท์ (Wright, 2002) (อ้างถึงใน วิทยา จันทศิริ, 2551, หน้า 123) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ : สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับพบว่าสมรรถนะเป็นส่วน

สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการ และเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์การประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค และ 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

ฮิวเฮส (Hughes, 2008) (อ้างถึงใน ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม, 2553, หน้า 85 - 86) ได้ทำการศึกษาหาสมรรถนะที่จำเป็นที่ต้องการในการปฏิบัติงานของนักโภชนาการสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า คณะผู้เชี่ยวชาญอยู่ในการศึกษาทั้งสามรอบ โดยมีการทบทวนวรรณกรรมจากการสำรวจสมรรถนะในวิชาชีพด้านสาธารณสุขด้านสร้างเสริมสุขภาพด้านโภชนาการ และด้านสุขศึกษาเป็นบทรูปแบบสอบถาม โดยมีการแบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 7 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ ด้านคิดเชิงวิเคราะห์ ด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมือง ด้านบริการสาธารณสุข ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ด้านวิทยาศาสตร์โภชนาการและสมรรถนะในวิชาชีพ โดยในรอบที่ 1 ประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันอย่างมาก (คือมากกว่าร้อยละ 90 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด) จะถูกจัดเรียงเป็นสมรรถนะเป็นลำดับแรก อีก 26 ประเด็นจาก 52 ประเด็นซึ่งมีความเห็นสอดคล้อง (มากกว่าหรือ เท่ากับ ร้อยละ 80 ถูกจัดเป็นสมรรถนะที่จำเป็น) และได้เพิ่มเติม 5 สมรรถนะที่ถูกระบุแนะโดยผู้เชี่ยวชาญ และเพิ่มขึ้นโดย 13 ประเด็นมีการจัดลำดับในระดับจำเป็นในรอบสุดท้าย พบว่าจาก 57 ประเด็นมี 41 ประเด็นที่ถูกจัดว่าจำเป็น โดยมีความเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ร้อยละ 80 ขึ้นไปโดยมีเพียง 21 ประเด็นที่เป็นมติเอกฉันท์ สรุปผล มีความเห็นสอดคล้องกันมากนำไปใช้ประโยชน์ในการทบทวนและพัฒนามาตรฐานสมรรถนะของวิชาชีพนักโภชนาการสุขภาพ

โดแลน และเลาเออร์ (Dolan & Lauer, 2001, Website) ได้ทำการศึกษาศมรรถนะหลัก (Core competency) ของงานทันตกรรมในกลุ่มผู้สูงอายุ (Geriatric dentistry) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่จำเป็นในทันตแพทย์ผู้จบการศึกษาใหม่เพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นด้านสุขภาพช่องปากของผู้สูงอายุด้วยเทคนิคเคลฟาย ผลการวิจัยพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถาม 50 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองรอบ 40 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 51.6 ปี การสำรวจรอบแรกถามถึงประเด็น อย่างน้อย 3 ประเด็นที่จำเป็นต่อหลักสูตรทันตแพทย์เพื่อให้ได้สมรรถนะในการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คำตอบ 45 ประเด็นนำไปทำแบบสอบถามรอบที่สอง และให้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นพบว่ามี 29 ประเด็น ที่เป็นทักษะซึ่งควรแสดงออกในการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกสมรรถนะที่สำคัญมากที่สุดได้ 5 เรื่อง ได้แก่ ความเข้าใจถึงความแตกต่างในความคิดในกลุ่มผู้สูงอายุ เข้าใจถึงการใช้จ่ายทางเภสัชวิทยา มีความรู้ และให้การรักษาโรคปริทันต์ในผู้สูงอายุได้ การพัฒนาการวางแผนการรักษาสภาพช่องปากของ

ผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสม และสุดท้ายการให้ยาทางระบบและทางการกิน ซึ่งทุกประเด็น ผู้เข้าร่วม
ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องว่าเป็นความรู้ ทักษะ และค่านิยมหลักที่จำเป็นในการให้บริการ
ทันตกรรมผู้สูงอายุ