

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะของนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนผู้วิจัย ได้ศึกษา ค้นคว้า ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชาคมอาเซียน
  - 1.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของอาเซียน
  - 1.2 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
  - 1.3 อาชีพที่ควรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. วิชาชีพการพยาบาล
  - 2.1 ความหมายของการพยาบาล
  - 2.2 วิชาชีพการพยาบาล
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของพยาบาล
  - 3.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 3.2 สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะ
  - 4.1 การเสริมสร้างสมรรถนะ
  - 4.2 แนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
  - 5.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น
  - 5.2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 5.3 ความสำคัญของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
6. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา
7. บริบทของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ประชาคมอาเซียน

### 1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของอาเซียน

อาเซียน หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations หรือ ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยสมาชิกผู้ก่อตั้งมี 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทยซึ่งผู้แทนทั้ง 5 ประเทศประกอบด้วย นายอาดัม มาลิก (รัฐมนตรีกระทรวงต่างประเทศอินโดนีเซีย) นายตุน อับดุลราซัค บินสุสเซน (รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีกระทรวงกลาโหม และรัฐมนตรีกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติมาเลเซีย) นายนาซีโซรามอล (รัฐมนตรีกระทรวงต่างประเทศฟิลิปปินส์) นายเอล ราซาร์ตันม (รัฐมนตรีกระทรวงต่างประเทศสิงคโปร์) และพันเอก (พิเศษ) ถนัด คอมันตร์ (รัฐมนตรีกระทรวงต่างประเทศไทย) ในเวลาต่อมาได้มีประเทศต่างๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่มเติมได้แก่ บรูไนดารุสซาลาม (เป็นสมาชิกเมื่อวันที่ มกราคม พ.ศ. 2527) เวียดนาม (วันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2538) ลาวพม่า (วันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2540) และกัมพูชา (วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2542) ตามลำดับ จากการรับกัมพูชาเข้าเป็นสมาชิก ทำให้อาเซียนมีสมาชิกครบ 10 ประเทศ (กรมประชาสัมพันธ์, 2554, หน้า 24)

เป้าหมายของประเทศสมาชิกอาเซียนในการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น มาจากแนวคิดที่ว่า “อาเซียนจะรวมตัวกันเป็นตลาดหรือฐานการผลิตเดียวกัน” (Single market and production base) หมายความว่า จะต้องมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรี เสมือนอยู่ในประเทศเดียวกัน สามารถดำเนินกระบวนการผลิตในประเทศใดก็ได้ โดยใช้ทรัพยากรทั้งวัตถุดิบและแรงงานจากหลายประเทศเพื่อนำมาใช้ในการผลิต ปราศจากอุปสรรคในด้านภาษีและมาตรการที่มีใช้ภาษี ตลอดจนมีการสร้างมาตรฐานของสินค้าและกฎระเบียบต่างๆ ร่วมกัน

ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนมีประชากรรวมกันถึง 567 ล้านคน กระจายตัวกันอยู่ในประเทศทั้ง 10 ประเทศ ซึ่งมีความหลากหลายในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจสังคมและด้านอื่นๆ การดำเนินงานในช่วงแรกของสมาคมอาเซียนเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างกัน จึงเน้นเรื่องของ

การเมืองและความมั่นคงเป็นหลัก จากนั้นจึงเป็นขงของการขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอาเซียน และมุ่งพัฒนาสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในท้ายที่สุด

อาเซียนก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อสร้างสันติภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันนำมาซึ่งเสถียรภาพทางการเมือง และความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และเมื่อการค้าระหว่างประเทศในโลกมีแนวโน้มกีดกันการค้ารุนแรงขึ้น ทำให้อาเซียนได้หันมามุ่งเน้นกระชับและขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างกันมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมความร่วมมือและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการบริหารวัฒนธรรมในภูมิภาค 2) ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศ และ 3) ใช้เป็นเวทีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในภูมิภาค พัฒนาการสำคัญ

ของอาเซียนที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากความพยายามที่จะสร้างกลุ่มเศรษฐกิจภายในอาเซียนขึ้นเพื่อให้อาเซียนสามารถรับมือกับสถานการณ์ระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและกระแสการบูรณาการทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอื่นได้

ดังนั้นในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 4 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อปี พ.ศ. 2535 ผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้ตัดสินใจจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area) ขึ้น และเพื่อให้อาเซียนมีความเป็นปึกแผ่นทั้งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

ต่อมาผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้เห็นชอบต่อเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 ในการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการครั้งที่ 2 เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย โดยประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มให้ผู้นำรัฐบาลอาเซียนรับรองเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (ASEAN Vision 2020) ในโอกาสครบรอบ 30 ปี ของการจัดตั้งอาเซียน ซึ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินความร่วมมือในอาเซียนทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกภูมิภาค

เพื่อให้อาเซียนเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) หุนสว่นในการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) และภูมิภาคอาเซียนที่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (An Outward-looking ASEAN) เพื่อมุ่งพัฒนาสู่วิสัยทัศน์อาเซียนดังกล่าว ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 6 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541

ได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (Hanoi Plan of Action to Implement the ASEAN Vision 2020, HPA) หรือแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547 เพื่อใช้เป็นกรอบความร่วมมือของอาเซียนในการดำเนินความร่วมมือให้บรรลุเป้าหมายของการมีความมั่นคงทางการเมือง การรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างเหนียวแน่น เสถียรภาพและประชากรที่มีคุณภาพที่ดี อยางทั่วถึง รวมถึงความร่วมมือด้านสังคมหรือความร่วมมือเฉพาะด้าน (Functional Cooperation) ซึ่งเป็นความร่วมมือด้านอื่นๆ ที่มีใช้ด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ได้แก่ การพัฒนาสังคม ความมั่นคงทางสังคม วัฒนธรรมและสารสนเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน โดยต้องทำให้มีผลเป็นรูปธรรมภายใน การกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ระหว่างวันที่ 7-8 ตุลาคม พ.ศ. 2546 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้ลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II or Bali Concord II) ที่กำหนดให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้นภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) โดยสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมืออย่างรอบด้าน ประกอบด้วย 3 เสาหลัก (Pillars) ได้แก่ 1) ด้านการเมืองให้จัดตั้ง “ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน” (ASEAN Political-Security Community : APSC) 2) ด้านเศรษฐกิจให้จัดตั้ง “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ASEAN Economic Community : AEC) และ 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรมให้จัดตั้ง “ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน” (ASEAN Socio - Cultural Community : ASCC) เพื่อสานต่อแผนปฏิบัติการที่หมดวาระในปี พ.ศ. 2547 ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 10 ณ นครเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2547-2553 เพื่อใช้เป็นกรอบในการสานต่อความร่วมมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนต่อไป

ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เห็นชอบให้เร่งรัดการเป็นประชาคมอาเซียน ให้เร็วขึ้นกว่าเดิมอีก 5 ปี คือเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ภายในปี พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 เพื่อให้อาเซียนสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจุบันและความท้าทายใหม่ๆ ในอนาคตการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13

ที่ประเทศสิงคโปร์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ผู้นำอาเซียนได้ให้การรับรองกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในดานสังคม เศรษฐกิจและการเมือง กฎบัตรอาเซียนเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียนที่วางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรจัดระบบการทำงานและบริหารกลไกความร่วมมือระหว่างกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ ผู้นำอาเซียนได้ลงนามแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) เพื่อให้อาเซียนมีความสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นได้เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์และแนวโน้มการจัดทำข้อตกลงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการแข่งขันเพื่อดึงเงินลงทุนโดยตรงซึ่งมีแนวโน้มที่จะถ่ายโอนไปสู่ประเทศอื่นนอกภูมิภาคอาเซียนเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาเซียนต้องเร่งรัดการรวมกลุ่มภายในเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยมีเป้าหมายให้อาเซียนเป็น ตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วมกัน การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค และการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจ (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2552, หน้า 78)

## 2. การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ปัจจุบันภาครัฐได้มีการเตรียมความพร้อมของไทยไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามแผนงานไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนงานในด้านต่างๆ เพื่อไปสู่การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 แนวทางการรองรับผลกระทบจากการดำเนินงานตาม AEC Blueprint ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมาอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปรับตัวของภาคการผลิต และการบริการที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า รวมถึงจัดทำกฎหมายว่าด้วยมาตรการปกป้องจากการนำเข้าสินค้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นมาตรการรองรับให้กับผู้ประกอบการในประเทศ ในกรณีที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า ส่วนภาคเอกชนมีการเตรียมความพร้อมของไทยไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามยุทธศาสตร์ และแผนการส่งเสริม SMEs ต่างๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้าง และพัฒนาผู้ประกอบการ หรือยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพ และผลกระทบ

ในภาคการค้า เช่น การสร้างโอกาสในทางธุรกิจ และการให้บริการองค์ความรู้ ด้านการตลาดโดยการสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งตลาดภายใน และตลาดต่างประเทศ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกด้านตลาด เป็นต้น (ธิดารัตน์ โชคสุชาติ, 2553, หน้า 99-112)

การปลูกฝังความเป็นอาเซียนในหมู่พลเมืองอาเซียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเยาวชนควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนาเพื่อสร้างสันติสุข และเสถียรภาพในอาเซียนรวมถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการก้าวเข้าสู่สังคมความรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All : EFA) ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระดับของการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียน โดยการแลกเปลี่ยนครูอาจารย์บุคลากรด้านการศึกษาและนักเรียนนักศึกษาการฝึกอบรมครูและการพัฒนาวิชาชีพครูด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนอาเซียนรับมือกับความท้าทายด้านเทคโนโลยีและการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับนักเรียนนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษ (เอกราช อะมะวัลย์, 2554, หน้า 28)

### 3. อาชีพที่ควรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

การแข่งขันด้านการค้าบริการนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการแข่งขันของสินค้าโดยเฉพาะการบริการวิชาชีพซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะหรือผู้ประกอบการวิชาชีพอิสระ เช่น สถาปนิกวิศวกร นักบัญชี นักกฎหมายในหลายประเทศ มักมีการทำความตกลงเปิดเสรีด้านวิชาชีพโดยจัดทำความตกลงยอมรับคุณสมบัติวิชาชีพของกันและกันไว้หรือที่เรียกว่า Mutual Recognition Agreement : MRA ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการวิชาชีพจากประเทศหนึ่งสามารถเข้าไปทำงานในอีกประเทศหนึ่งได้ผลกระทบจากการค้าบริการเสรีจึงขึ้นอยู่กับว่าวิชาชีพนั้นเป็นสาขาที่มีความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกันจากต่างประเทศหรือไม่บางสาขาวิชาชีพอาจมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมากกว่าสาขาวิชาชีพอื่นที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งนี้ นักเรียนนักศึกษาจึงควรที่จะเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารและการทำงานรวมทั้งความรู้ด้านวิชาการในแขนง

ต่างๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาหลักที่ได้มีการจัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกันแล้ว 7 สาขาคือ วิศวกรรม พยาบาล สถาปัตยกรรม การสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี ซึ่งเป็นสาขาที่จำเป็นต้องมีพื้นฐานด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์มาก่อน (อภิญา เลื่อนฉวี, 2553, หน้า 1-15)

ผู้ศึกษาพบว่า อาชีพที่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคาดหวังมีจำนวน 16 สาขา อาชีพ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักสำรวจทรัพยากรธรรมชาติ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประมง นักเทคโนโลยี การอาหาร วิศวกรสถาปนิก ผู้ประกอบอาชีพด้านบริการท่องเที่ยว มัคคุเทศก์ พนักงานโรงแรม/ร้านอาหาร นักบัญชีนักธุรกิจ/นักลงทุน/เจ้าของกิจการ นักกฎหมาย ทนายความและนักสิทธิมนุษยชน พร้อมด้านอาชีพพิจารณาจากความถี่และร้อยละของอาชีพที่สถาบันสามารถผลิตได้ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีความพร้อมในการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีให้ตรงกับความต้องการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนร้อยละ 30.91 โดยอาชีพที่มีความพร้อมมากที่สุดคือ อาชีพนักบัญชี (ร้อยละ 69.09) แต่จะเห็นได้ว่าการผลิตบัณฑิตเพื่อประกอบอาชีพนักบัญชีก็มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางและอาชีพพยาบาล (ร้อยละ 25.45) พบว่า ไม่ค่อยพร้อมในการผลิตบัณฑิต ส่วนอาชีพที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่พร้อมในการผลิตมี 7 อาชีพ ได้แก่ แพทย์ (ร้อยละ 1.82) ทันตแพทย์ (ร้อยละ 1.82) นักสำรวจทรัพยากรธรรมชาติ (ร้อยละ 1.82) ผู้เชี่ยวชาญด้านการประมง (ร้อยละ 0.00) นักเทคโนโลยีการอาหาร (ร้อยละ 10.91) สถาปนิก (ร้อยละ 10.91) และนักสิทธิมนุษยชน (ร้อยละ 16.36) โดยอาชีพที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตได้มีเพียงอาชีพเดียวคือผู้เชี่ยวชาญด้านการประมง (สุบิน ยุระรัช, 2554, หน้า 5)

ทั้งนี้ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการเคลื่อนย้ายแรงงานมีฝีมืออย่างเสรีคือการเตรียมความพร้อมในการจัดการกับการเคลื่อนย้ายของแรงงานใน 7 กลุ่มอาชีพคือ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกรรม สถาปัตยกรรม การสำรวจและบัญชี โดยจะเห็นได้ว่า อาชีพ 3 ใน 7 อาชีพดังกล่าวเป็นอาชีพเกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนสำหรับประเทศไทยหากแรงงานในกลุ่มอาชีพดังกล่าว มีการเคลื่อนย้ายออกไปยังประเทศอื่นๆ หรือย้ายการให้บริการจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนอาจจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพและสุขอนามัยของประชาชนได้โดยเฉพาะในกลุ่มของพยาบาลที่ถือเป็นบุคลากรทางด้านสาธารณสุขที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าแพทย์หรือทันตแพทย์และยังเป็นอาชีพ

ที่ขาดแคลนเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน (ศูนย์สารสนเทศสุขภาพศาสตร์ภาครัฐ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556, หน้า 14-15)

พยาบาลเป็นวิชาชีพแรกที่มีการลงนามร่วมมือกันในสัญญาประชาคมอาเซียนในการพัฒนาการพยาบาลในยุคโลกไร้พรมแดน มี 7 องค์ประกอบประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) เชื้อชาติ (Race) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (Cultural competence) ความเชื่อที่ว่าชนชาติของตนดีเลิศกว่าชนชาติอื่น (Ethnocentrism) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culturally diverse) ชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) และการพยาบาล (Nursing care) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยในการทำความเข้าใจถึงความหลากหลายในกลุ่มประชาคมอาเซียน (ดวงเดือน วิเลปนนะ และคณะ, 2555, หน้า 6)

## วิชาชีพการพยาบาล

### 1. ความหมายของการพยาบาล

การพยาบาลหรือพยาบาลศาสตร์ (Nursing) ตามความหมายที่ได้ให้ไว้ หมายถึง กิจกรรมการช่วยเหลือผู้ป่วย เพื่อให้อยู่ในสภาวะที่จะต่อสู้การรุกรานของโรคได้อย่างดีที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ทั้งร่างกายและจิตใจ เช่นเดียวกับความหมายของการพยาบาลที่เสนอโดย เวอร์จิเนีย เฮนเดอร์สัน ได้แก่ การพยาบาลคือ การช่วยเหลือบุคคล (ทั้งยามปกติและยามป่วยไข้) ในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ หรือส่งเสริมการหายจากโรค (หรือแม้กระทั่งการช่วยให้บุคคลได้ไปสู่ความตายอย่างสงบ) ซึ่งบุคคลอาจจะปฏิบัติได้เองในสภาวะที่มีกำลังกาย กำลังใจ และความรู้เพียงพอ และเป็นการกระทำที่จะช่วยให้บุคคลกลับเข้าสู่สภาวะที่ช่วยตนเองได้โดยไม่ต้องรับการช่วยเหลือนั้นโดยเร็วที่สุด

### 2. วิชาชีพการพยาบาล

คำว่า "วิชาชีพ (Profession)" นั้นมีผู้อธิบายความหมายไว้คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกัน ดังนี้ Wilbert (1987) อธิบายว่า วิชาชีพคือการประกอบอาชีพเต็มเวลา โดยผู้ประกอบวิชาชีพ (professional) อุทิศเวลาให้แก่อาชีพนั้นๆ ผู้ประกอบวิชาชีพอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบอาชีพเดียวกันและมักมีการจัดตั้งสมาคมวิชาชีพอย่างเป็นทางการ ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และทักษะในการประกอบวิชาชีพนั้นๆ อันเป็นผลมาจากการที่ได้รับการฝึกอบรมหรือการศึกษาตรงตามสาขาที่ประกอบวิชาชีพ นอกจากนี้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องยึดมั่นอยู่กับกฎเกณฑ์ของการประกอบวิชาชีพ



ปฏิบัติงานและให้บริการด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพตลอดจนมีความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพอันเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบวิชาชีพมีความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพของตนในระดับสูง ความหมายของคำว่า "วิชาชีพ" ตามที่มัวร์ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้จะคล้ายคลึงกับความหมายที่ ดิน ปรัชญ์พฤทธิ ได้ให้ไว้ในหนังสือชื่อ " วิชาชีพนิยมของระบบราชการในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" โดยเน้นว่าความเป็นวิชาชีพหรือวิชาชีพนิยม (Professionalism) นั้นหมายถึงสิ่งที่กลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือว่าองค์ความรู้หรือความรอบรู้เกี่ยวกับอาชีพของตนมีค่าและพยายามผลักดันให้สาธารณชนยอมรับสถานภาพอาชีพของตนอาชีพใดๆ ที่จะถือได้ว่าเป็นวิชาชีพที่สมบูรณ์หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์คุณสมบัติของวิชาชีพ ในทัศนะของ Pavlko (1995, p.24) อ้างถึงใน นันทนา น้าฝน, 2538, หน้า 15-16) กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นวิชาชีพประกอบด้วย 1) มีทฤษฎีหรือองค์ความรู้เฉพาะสาขาที่ชัดเจน 2) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความนิยมพื้นฐานของสังคม 3) มีระยะเวลาในการศึกษาและฝึกงานที่ยาวนานพอสมควร 4) มีแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีเอกสิทธิ์ในการทำงาน 6) มีความยึดมั่นผูกพันต่อวิชาชีพ 7) มีความรู้สึกร่วมในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม และ 8) มีจรรยาบรรณ

ลักษณะของวิชาชีพ มีดังนี้ (Kelly, 1986, อ้างถึงใน อารีย์ สุขก่องวารี, 2541, หน้า 34) 1) เป็นการบริการที่จำเป็นต่อมนุษย์และเป็นสวัสดิการทางสังคม 2) มีองค์ความรู้ของตนเองมีทักษะในการให้บริการพื้นฐานสามารถขยายองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องในการสืบค้นวิเคราะห์และวิจัย 3) เป็นบริการที่ใช้สติปัญญาเป็นสำคัญ 4) ศึกษาเป็นนักปฏิบัติการในสถาบันการศึกษาระดับสูง 5) ตั้งขึ้นควบคุมโดยนโยบายและมีกิจกรรมของตนเอง มีอิสระในการทำหน้าที่ของตน 6) ดึงดูดบุคคลให้เข้าร่วมการให้บริการแก่สังคม 7) มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และ 8) มีองค์กรวิชาชีพและประกันคุณภาพของการปฏิบัติการ

รัตนา ทองสวัสดิ์ (2537, หน้า 3-8) กล่าวว่าวิชาชีพ หมายถึง อาชีพที่มีลักษณะครบทั้ง 6 ประการ ได้แก่ 1) มีการบริการให้แก่สังคม 2) ใช้วิธีการแห่งปัญญาในการประกอบวิชาชีพ 3) ได้รับการศึกษาให้มีความรู้ในวิชาชีพนั้นเป็นเวลานานพอสมควร 4) มีเสรีภาพในการให้บริการแก่สังคม 5) มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและ 6) มีองค์กรวิชาชีพถูกต้องตามกฎหมาย

วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ประกอบวิชาชีพเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยเป็นหลัก ดังนั้นจริยธรรมวิชาชีพพยาบาลจึงเน้นหนักไปในด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลผู้ป่วยจึงต้องมีหลักจริยธรรมทางการพยาบาลที่กำหนดไว้  
 แน่นอนตายตัวเพื่อให้สมาชิกของวิชาชีพยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของตนเองและต่อสังคม  
 วิชาชีพการพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องการคุณธรรมสูงมากเพราะขึ้นอยู่กับความเป็น  
 ความตายของมนุษย์จากทัศนคติเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคลต่างๆ หลายฝ่ายต่อวิชาชีพ  
 พยาบาล สรุปได้ว่า สังคมคาดหวังที่จะให้พยาบาลมีความเสียสละซื่อสัตย์อดทนสามัคคี  
 มีระเบียบวินัยและรับผิดชอบบุคคลจะแสดงจริยธรรมของตนเองออกมาใน 4 ด้าน คือ  
 ความรู้เชิงจริยธรรม ทัศนคติเชิงจริยธรรม เหตุผลเชิงจริยธรรม และพฤติกรรม  
 เชิงจริยธรรมหลักจริยธรรมในวิชาชีพการพยาบาล มีจุดมุ่งหมายให้พยาบาลตระหนัก  
 ในบทบาทของตนเอง เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บริการแก่ผู้ป่วยด้วยความตระหนัก  
 ในคุณค่าศักดิ์ศรีตลอดจนสิทธิมนุษยชนของผู้ป่วย ในฐานะเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน  
 ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษามาตรฐาน ในการประกอบวิชาชีพและดำรงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบ  
 ธรรมในการประกอบวิชาชีพของตนด้วยวิชาชีพพยาบาลมีลักษณะทั้ง 6 ประการจึงถือว่า  
 “การพยาบาล” เป็นวิชาชีพหนึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. มีการบริการให้แก่สังคมวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ให้บริการเพื่อ  
 ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยครอบครัวและชุมชนหรือสังคม ในการผลิตบุคลากร  
 ทางการพยาบาลจึงได้เน้นให้มีความรับผิดชอบต่อการให้บริการแก่สังคมวิชาชีพพยาบาล  
 จึงสามารถให้บริการสังคมในบ้านในโรงเรียนในชนบทในเมือง
2. ใช้วิธีการแห่งปัญญาในการประกอบอาชีพด้วยวิธีการ
  - 2.1 มีการใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานในการสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม  
 ในการตัดสินใจหรือให้เหตุผลที่จะตัดแปลงความรู้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์
  - 2.2 มีความรู้เฉพาะทางการพยาบาลจะใช้ความรู้จากความรู้ความชำนาญ  
 เฉพาะทางโดยสร้างความรู้เฉพาะทางจากการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เช่น การพยาบาล  
 จิตเวช การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤต
  - 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใช้กระบวนการความคิดด้าน  
 ตรรกวิทยาอย่างมีเหตุผล
3. มีระยะเวลาศึกษาศาสตร์ของวิชาชีพนานเพียงพอการศึกษาวิชาชีพ  
 การพยาบาลเป็นการศึกษาทางนามธรรมและฝึกปฏิบัติทางรูปธรรมจึงต้องอาศัยระยะ  
 เวลานานพอที่จะสร้างความรู้ ความสามารถเจตคติความเชี่ยวชาญหรือทักษะให้เกิด  
 แก่ผู้เรียนในการศึกษา เพื่อให้มีความรู้อย่างลึกซึ้งในวิชาชีพการพยาบาลจึงต้องศึกษา

ทั้งทางด้านความรู้ทั่วไป ทางวิทยาศาสตร์การแพทย์วิทยาศาสตร์ธรรมชาติและมนุษยศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์รวมทั้งวิชาทางการแพทย์บาลศาสตร์หรือทางวิชาชีพการพยาบาล

4. มีความเป็นอิสระในการให้บริการแก่สังคมหรือมีเสรีภาพในการพยาบาลวิชาชีพการพยาบาลยึดหลักปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล ยึดหลักปฏิบัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 แสดงให้เห็นถึงบทบาทวิชาชีพการพยาบาล

5. มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพวิชาชีพการพยาบาลมิได้สร้างความรู้และทักษะให้แก่พยาบาลเท่านั้นยังสร้างผู้มีความรู้ที่รู้คุณค่าแห่งชีวิตการทำงานให้เป็นประโยชน์แก่สังคมนอกจากนี้พยาบาลยังยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาลของสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528

6. มีองค์การวิชาชีพถูกต้องตามกฎหมายพยาบาลมีองค์การวิชาชีพการพยาบาลที่เป็นองค์การอิสระ เช่น สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยสภาการพยาบาล พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 ได้ให้ความหมายของ “วิชาชีพการพยาบาล” ว่าเป็นวิชาชีพเกี่ยวกับการพยาบาล “การพยาบาล” หมายความว่า การกระทำต่อมนุษย์เกี่ยวกับการดูแลและการช่วยช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วยการฟื้นฟูสภาพการป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพรวมทั้ง การช่วยเหลือแพทย์ระทำการรักษาโรคทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาล “การประกอบวิชาชีพการพยาบาล” หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่การพยาบาลต่อบุคคลครอบครัวและชุมชนโดยการกระทำต่อไปนี้ 1) การสอนการแนะนำการให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย 2) การกระทำต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการแก้ปัญหาความเจ็บป่วยการบรรเทาอาการของโรคการลุกลามของโรคและการฟื้นฟูสภาพ 3) การกระทำตามวิธีที่กำหนดไว้ในการรักษาโรคเบื้องต้นและการให้ภูมิคุ้มกันโรค และ 4) ช่วยเหลือแพทย์ระทำการรักษาโรค

Jean Watson (1985, p.143 อ้างถึงใน รัตนา ทองสวัสดิ์, 2537, หน้า 18)

นักทฤษฎีการพยาบาลกล่าวไว้ว่า “การพยาบาลคือศาสตร์แห่งการดูแลหรือ Nursing is the science of caring”

Linberg et al (2004, p.65 อ้างถึงใน รัตนา ทองสวัสดิ์, 2537, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การพยาบาลคือ วิทยาศาสตร์สุขภาพของการดูแลหรือ Nursing is the health science of caring”

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิชาชีพการพยาบาล หมายถึง การพยาบาลที่กระทำต่อมนุษย์เกี่ยวกับการดูแลและการช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย การฟื้นฟูสภาพการป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพรวมทั้งการช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรคทั้งนี้โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาล

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของพยาบาล

### 1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือสมรรถภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability, Competence, หรือ Competency โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้ต่างๆ ดังนี้ เช่น สมรรถนะ (Competency) ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2531 มีความหมายว่า ความสามารถ หรือการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การจดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ณิชชา วรวัฒน์เมธีกุล (2545, หน้า 33) สมรรถนะ หรือ สมรรถภาพ คือ คุณลักษณะ และความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอด (Superior Performance) ที่เราต้องการโดยมีพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ และทัศนคติของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 257) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะในแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป นัยนา กล้าขยัน (2554, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถทางด้านความรู้ทักษะทัศนคติต่อการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของการปฏิบัติการพยาบาลที่ได้มาตรฐานเพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ ส่วน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 11) สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง

ได้ดีกว่าคนอื่น อดคล้องกับ สมเน็ก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 48) สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในทัศนะของ Mc Clelland (1973, p.14) กล่าวว่า สมรรถนะ คือบุคลิก ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะการปฏิบัติ และแรงจูงใจ ตลอดถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

## 2. สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เช่น นารี แซ่ฮึ้ง (2543, หน้า 15) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกถึงความสามารถของพยาบาลวิชาชีพที่เกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และวิชาชีพ สกวเดือน สํารวย (2549, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกของพยาบาลที่เป็นผลมาจากประสบการณ์เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติการพยาบาลมีประสิทธิภาพที่สามารถทำให้ผลงานบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้ และสภาการพยาบาล (2545, หน้า 80) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ตามความหมายของพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 นั้น หมายถึง บุคคลซึ่งได้ขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์จากสภาการพยาบาล ซึ่งสภาการพยาบาลได้กำหนด สมรรถนะหลักของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง มีทั้งหมด 14 สมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐาน และกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ประเมินภาวะสุขภาพและความต้องการผู้ให้บริการอย่างเป็นองค์รวม 2) วินิจฉัยการพยาบาล 3) วางแผนการพยาบาล 4) ปฏิบัติการพยาบาล 5) ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล และ 6) จัดการสิ่งแวดล้อมให้มีความปลอดภัย

สมรรถนะที่ 2 ปฏิบัติการผดุงครรภ์อย่างมีจริยธรรมตามมาตรฐานและกฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ประเมินปัญหาและความต้องการผู้ให้บริการ 2) วินิจฉัยการพยาบาลในหญิงตั้งครรภ์ 3) วางแผนการพยาบาลในหญิงตั้งครรภ์ 4) บริบาลครรภ์โดยการรับฝากครรภ์คัดกรองและส่งต่อในรายผิดปกติและประยุกต์หลักการดูแลให้สอดคล้องกับสภาพและวัฒนธรรมของหญิงตั้งครรภ์ 5) ทำคลอดปกติ 6) ตัดและซ่อมแซมฝีเย็บ 7) เตรียมและช่วยคลอดกรณีคลอดปกติ 8) ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบิดามารดาและทารกตลอดการตั้งครรภ์ การคลอดและหลังคลอด 9) ส่งเสริมการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ 10) ดูแลมารดาและทารกที่ปกติมีภาวะแทรกซ้อนและฉุกเฉิน 11) ให้ความรู้ และให้การปรึกษาครอบครัวในการวางแผนครอบครัว และการเตรียมตัวเป็นบิดา มารดา และการดูแลตนเองของมารดา ในทุกระยะของการตั้งครรภ์ และ 12) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติการผดุงครรภ์

สมรรถนะที่ 3 ส่งเสริมสุขภาพบุคคลกลุ่มคนและชุมชนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สามารถดูแลสุขภาพตนเองได้ในภาวะปกติและภาวะเจ็บป่วยและลดภาวะเสี่ยงการเกิดโรคและเกิดความเจ็บป่วย ดังนี้ 1) ให้ความรู้ด้านสุขภาพแก่บุคคลครอบครัวกลุ่มคนและชุมชน 2) สนับสนุนและช่วยเหลือบุคคลครอบครัวและกลุ่มต่างๆ ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ 3) ให้ข้อมูลและจัดการช่วยเหลือให้ผู้ให้บริการได้รับสิทธิด้านสุขภาพ 4) จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ

สมรรถนะที่ 4 ป้องกันโรคและเสริมภูมิคุ้มกันโรคเพื่อลดความเจ็บป่วยจากโรคที่สามารถป้องกันได้ เช่น 1) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะสุขภาพของชุมชนและการระบาดของโรคในชุมชน 2) เสริมสร้างความสามารถในการดูแลตนเองของชุมชนเพื่อป้องกันโรค 3) เฝ้าระวังค้นหาและสืบสวนโรคที่เกิดในชุมชน และ 4) ให้วัคซีนสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคแก่ประชาชน

สมรรถนะที่ 5 พัฒนาสุขภาพบุคคลกลุ่มคนและชุมชนทั้งด้านร่างกาย จิตสังคมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนี้ 1) ป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่เกิดจากความเจ็บป่วย 2) เลือกใช้วิธีการฟื้นฟูสุขภาพ 3) แนะนำการใช้กายอุปกรณ์และอวัยวะเทียม 4) ให้ความรู้สนับสนุนช่วยเหลือและแนะนำแหล่งประโยชน์ในการฟื้นฟูสุขภาพ

อย่างต่อเนื่องแก่ผู้ใช้บริการญาติและผู้เกี่ยวข้อง และ 5) ประสานกับแหล่งประโยชน์เพื่อฟื้นฟูสุขภาพชุมชน

สมรรถนะที่ 6 รักษาโรคเบื้องต้นตามข้อบังคับของสภาการพยาบาล  
ดังนี้ 1) คัดกรองโรคเบื้องต้น 2) วินิจฉัยโรคเบื้องต้น 3) รักษาโรคเบื้องต้น และ 4) ให้การผดุงครรภ์และวางแผนครอบครัว

สมรรถนะที่ 7 สอนและให้การปรึกษานักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์กลุ่มคนและชุมชนเพื่อการมีภาวะสุขภาพที่ดี ดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนและสอนผู้ใช้บริการให้เกิดการเรียนรู้และสามารถดูแลสุขภาพตนเอง 2) ให้การปรึกษาแก่บุคคล ครอบครัว และชุมชน ที่มีปัญหาทางกาย จิต สังคม ที่ไม่ซับซ้อน และ 3) แนะนำและส่งต่อผู้ใช้บริการที่มีปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน

สมรรถนะที่ 8 ติดต่อสื่อสารกับบุคคลครอบครัวกลุ่มคนและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ติดต่อสื่อสารและสร้างสัมพันธภาพกับคนทุกเพศทุกวัยทั้งในระดับบุคคลครอบครัวกลุ่มคนชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) บันทึกและเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง 3) นำเสนอความคิดผลงานต่อสาธารณชน 4) ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารในงานที่รับผิดชอบ และ 5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 9 แสดงภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์สามารถวางแผนแก้ปัญหาและตัดสินใจ 2) รับผิดชอบงานในหน้าที่ 3. วางแผนและจัดการทรัพยากรและเวลา 4) เจรจ่าต่อรองเพื่อรักษาประโยชน์ของผู้ใช้บริการและงานที่รับผิดชอบ 5) ประสานงานกับผู้ร่วมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) พัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง 7) จัดการให้ผู้ใช้บริการได้รับการบริการ และ 8) ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าทีมหรือลูกทีม

สมรรถนะที่ 10 ปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ดังนี้ 1) ดูแลผู้ป่วยและผู้ใช้บริการให้ได้รับสิทธิพื้นฐานตามที่สภาวิชาชีพกำหนดไว้ใน "สิทธิผู้ป่วย" 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามที่สภาการพยาบาลกำหนด 3) ปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพในขอบเขตวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ 4) ประกอบวิชาชีพโดยตระหนักถึงกฎหมายกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพ และ 5) ปฏิบัติการ

พยาบาลโดยให้ความเสมอภาคต่อทุกกลุ่มเชื้อชาติศาสนาวัฒนธรรมเศรษฐกิจและภาวะสุขภาพ

สมรรถนะที่ 11 ตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพัฒนาการพยาบาลและสุขภาพ ดังนี้ 1) มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย 2) ใช้ผลการวิจัยในการปฏิบัติการพยาบาล 3) ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย และ 4) คำนึงถึงจรรยาบรรณนักวิจัยและสิทธิมนุษยชน

สมรรถนะที่ 12 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล ดังนี้ 1) สืบค้นข้อมูลด้านสุขภาพและความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) เลือกใช้ฐานข้อมูลด้านสุขภาพ และ 3) บันทึกข้อมูลสุขภาพและการปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สมรรถนะที่ 13 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าในตนเองและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล ดังนี้ 1) มีความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ 2) มีความตระหนักในตนเองและมีความเห็นใจผู้อื่น 3) จัดการกับอารมณ์และความเครียดของตนเอง 4) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 5) มีความตระหนักในการปกป้องรักษาสีทิวทัศน์ด้านสุขภาพแก่ประชาชน

สมรรถนะที่ 14 พัฒนาวิชาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี ดังนี้ 1) มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ 2) ตระหนักในความสำคัญของการเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ 3) รู้รักสามัคคีในเพื่อนร่วมวิชาชีพ 4) ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรวิชาชีพ และ 5) ตระหนักในความสำคัญของการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการสอนนักศึกษาและบุคลากรใหม่ในสาขาวิชาชีพ

นัยนา กล้าขยัน (2554, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถทางด้านความรู้ทักษะทัศนคติต่อการปฏิบัติงานด้านการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของการปฏิบัติการพยาบาลที่ได้มาตรฐานเพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของพยาบาลวิชาชีพที่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 14 สมรรถนะ ที่สภาการพยาบาลกำหนดจะกำหนดกว้างๆ ครอบคลุมการให้บริการ



สุขภาพ 4 มิติ คือ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพ และการรักษาโรค ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพยาบาลวิชาชีพที่พยาบาลทุกคนพึงมีเป็นฐาน แต่ไม่ได้ระบุเด่นชัดหรือชี้เฉพาะทางในสมรรถนะที่จำเป็นในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

ส่วนการวิเคราะห์สมรรถนะของนักศึกษาพยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผู้ศึกษาในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ถึง พ.ศ. 2554 ของนักวิชาการ นิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา รวมจำนวน 7 แห่ง ดังนี้ 1) วิทยาลัยบรมราชชนนีชัยนาท 2) มหาวิทยาลัยบูรพา 3) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4) มหาวิทยาลัยศิลปากร 5) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 6) มหาวิทยาลัยมหิดล และ 7) มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์สมรรถนะของนักศึกษาพยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์

มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

ทิพย์รัตน์ สุทธิพงศ์ (2542) วิทยาลัยบรมราช ชนนีชัยนาท	นารี แซ่อึ้ง (2543) มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	นงนุช โอบะ (2545) มหาวิทยาลัย นเรศวร	นงนุช เตชะวีรกร (2547) จุฬาลง กรณ์มหาวิทยาลัย
1. ความรู้เชิงวิชาชีพ	1. ด้านบุคลิกภาพ	1. ด้านความสามารถ	1. ด้านการดูแลผู้ป่วย
2. การปฏิบัติการพยาบาล	2. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล	ทางการพยาบาล	2. ด้านการพัฒนา
3. บุคลิกภาพ	3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	2. ด้านการบริหาร	ตนเองเกี่ยวกับความรู้
4. การปรับตัวต่อวิชาชีพ	4. ด้านวิชาการ	จัดการ	วิชาการ วิจัย และ
5. การวิจัย	5. ด้านการบริหาร	3. ด้านบุคลิกภาพ	การใช้เทคโนโลยี
6. การบริหารและ ภาวะผู้นำ	6. ด้านภาวะผู้นำ	4. ด้านคุณธรรม	3. ด้านภาวะผู้นำ
7. คุณธรรม และจริยธรรม	7. ด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ และมวลชน	จริยธรรม	และการบริหาร
8. ความพึงพอใจในวิชาชีพ	8. ด้านการใช้เทคโนโลยี	5. ด้านการบริการ	จัดการ
	9. ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม	สุขภาพ	4. ด้านมนุษย์สัมพันธ์
	10. ด้านการวิจัย	6. ด้านการพยาบาล	และกาติดต่อสื่อสาร
	11. ด้านเศรษฐศาสตร์	เฉพาะทาง	5. ด้านการตัดสินใจ
	สาธารณสุข		และการแก้ปัญหา
	12. ด้านกฎหมายและการมี ส่วนร่วมทางการเมือง		6. ด้านการพัฒนา
			และการประกัน คุณภาพ

ตาราง 1 (ต่อ)

รุ่งอรุณ เกศวงษ์ (2547) จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ปิยนุช บุญเพิ่ม (2549) มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	สมบัติ นนท์ขุนทด (2549) มหาวิทยาลัย ขอนแก่น	สิริลักษณ์ อยู่เย็น (2552) มหาวิทยาลัย ศิลปากร
1. ด้านการใช้ฐานข้อมูล เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติการพยาบาล 2. ด้านการ ติดต่อสื่อสารในที่งาน โดยยึดผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลาง 3. ด้านพฤติกรรม บริการที่เป็นเลิศ 4. ด้านภาวะผู้นำ 5. ด้านการปฏิบัติการ พยาบาลตามมาตรฐาน วิชาชีพ 6. ด้านการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ 7. ด้านการบริหาร จัดการงานทั่วไป 8. ด้านการพิทักษ์สิทธิ ผู้ป่วย และจริยธรรม 9. การมีส่วนร่วมในการ รักษาผลประโยชน์ของ องค์กร 10. ด้านการเรียนรู้ นวัตกรรมทางการ พยาบาล	ด้านการปฏิบัติการ พยาบาล 2. การให้คำปรึกษา และการสอน 3. ด้านการวิจัย 4. สมรรถนะด้าน จริยธรรม 5. ด้านการพัฒนา ตนเอง และวิชาชีพ	1. การส่งเสริมสุขภาพของ บุคคล ครอบครัว ชุมชน 2. การพยาบาลฉุกเฉิน 3. หัตถการพยาบาล สูตินรีเวช 4. การพยาบาลศัลยกรรม 5. การให้วัคซีน และการ วางแผนครอบครัว 6. การป้องกัน และ ควบคุมการติดเชื้อใน โรงพยาบาล 7. การประเมินสภาพ ร่างกายและการคัดกรอง ผู้ป่วย 8. การพิทักษ์สิทธิของ ผู้ใช้บริการ และครอบครัว 9. การเจาะโลหิต และ การให้สารน้ำ 10. การมีส่วนร่วมในการ ป้องกันโรคในชุมชน	1. ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณและ กฎหมาย 2. ด้านการปฏิบัติการ พยาบาลและการ ผดุงครรภ์ 3. ด้านคุณลักษณะ เชิงวิชาชีพ 4. ด้านภาวะผู้นำ การจัดการและการ พัฒนาคุณภาพ 5. ด้านวิชาการและ การวิจัย 6. ด้านการสื่อสาร และสัมพันธภาพ 7.ด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ 8. สมรรถนะด้าน สังคม

ตาราง 1 (ต่อ)

วิลาสินี ขวลิขิตดำรง (2552) มหิดล	นัยนา กล้าขยัน (2554) มหาวิทยาลัยบูรพา	ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยผู้วิจัย
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการ พยาบาล 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจ 6. ความใฝ่รู้และถ่ายทอด 7. การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ ข้อมูลเชิงประจักษ์ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร 8. ใจรักในการวิจัยและพัฒนา 9. ทักษะการวิจัยและพัฒนา ทางการพยาบาล 10. การถ่ายทอดความรู้และ เทคโนโลยีทางการพยาบาล 11. การบริการทางคลินิก	1. ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณ และกฎหมาย 2. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และการผดุงครรภ์ 3. ด้านคุณลักษณะเชิงวิชาชีพ 4. ด้านภาวะผู้นำการจัดการ และการพัฒนาคุณภาพ 5. ด้านวิชาการและการวิจัย 6. ด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพ 7. ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ 8. สมรรถนะด้านสังคม	1. สมรรถนะด้านการ ปฏิบัติการพยาบาล 2. สมรรถนะด้าน การวิจัย 3. สมรรถนะด้าน จริยธรรม 4. สมรรถนะด้าน การพัฒนาตนเองเกี่ยวกับ ความรู้ วิชาการ วิจัย และการใช้เทคโนโลยี 5. สมรรถนะด้านมนุษย์ สัมพันธ์ และการ ติดต่อสื่อสาร

จากตาราง 1 สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล 2) สมรรถนะด้านการวิจัย 3) สมรรถนะด้านจริยธรรม 4) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความรู้ วิชาการ วิจัย และการใช้เทคโนโลยี และ 5) สมรรถนะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร

### แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะ

#### 1. การเสริมสร้างสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สมรรถนะสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น อายุ ประสบการณ์

ระดับการศึกษา (นิตยา อินกลิ่นพันธ์ุ, 2540, หน้า 8) และสภาพการทำงานขององค์กร จากการศึกษาของ Laschinger (1999, p.56) พบว่า ถ้าองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยจัดให้มีพลังอำนาจแบบเป็นทางการ คือ ลักษณะงานที่มีอิสระ ในการตัดสินใจ มีการยอมรับได้ และมีความสอดคล้องกัน ในส่วนพลังอำนาจแบบไม่เป็น ทางการ คือ การมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่อยู่ใน สาขาวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการ เสริมสร้างพลังอำนาจ และมีสมรรถนะในตนเองเพิ่มมากขึ้นการสร้างเสริมสมรรถนะ จึงเป็นการ มุ่งส่งเสริม สนับสนุน และเร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กร จึงต้องสร้าง หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากทรัพยากรบุคคลมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนในแง่ของพฤติกรรม และความนึกคิด ทั้งยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร บุคลากรทุกคน ในองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้มี สมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสร้างความคิดริเริ่มและการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่สอดคล้องกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ด้านเทคนิค และวิชาการ ตลอดจนมีความชำนาญในสายงาน อาชีพ สามารถวิเคราะห์และปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงานให้เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

## 2. แนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะ

การพิจารณาสมรรถนะของแต่ละงาน แต่ละอาชีพไม่ได้มีการกำหนดไว้ แน่นนอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทำให้เกิด ความแตกต่างในแต่ละวิชาชีพ โดยวิธีการที่จะได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธี พิจารณา ตามความเหมาะสม สรุปออกมาเป็นวิธีการวัดและประเมินสมรรถนะด้วยวิธีต่าง ดังนี้ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532, หน้า 21) Swansburg (1995, pp.18-20)

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Need Assessment) โดยศึกษาจากกลุ่มผู้ใช้ถึงความต้องการว่าจำเป็น ต้องมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติอย่างไร ในทางการพยาบาลจะหมายถึงความรู้เกี่ยวกับงานที่พยาบาลจะต้อง ออกไปปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล

2. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของหลักสูตรให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้แล้วแจกจ่ายในรายละเอียดของแต่ละงาน

3. การวิเคราะห์กิจกรรมของผู้ปฏิบัติวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรม การปฏิบัติงานประจำ จากการสังเกต โดยผู้ร่วมงานหรือบุคคลภายนอก

4. การวิเคราะห์กิจกรรมโดยวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Systemic Competency Analysis) หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ปกติ จำแนกเป็นหน่วยย่อยที่ชัดเจน

5. การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) ใช้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจ

6. การศึกษาความต้องการดูแลด้านสุขภาพ โดยคำนึงถึงสภาพการณ์ใดที่ต้องเผชิญ เมื่อไปปฏิบัติงาน เตรียมพร้อมบทบาทที่ต้องเผชิญ และปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การศึกษาบันทึกการพยาบาลในสถานบริการสาธารณสุขจะได้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง

8. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์ตามหลักการทางทฤษฎีการประเมิน เป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ การประเมินให้ได้ดีจะต้องพิจารณาเรื่องของการวัดและเรื่องหลักเกณฑ์ ต้องมีเครื่องมือที่มีคุณภาพและเข้มแข็ง ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และเพื่อเป็นธรรม จะต้องมีการศึกษาในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจด้วย

### 3. วิธีการวัดและการประเมินสมรรถนะ

วิธีการวัดและการประเมินสมรรถนะ ดังนี้ (อรุณรัตน์ ศรีจันทร์นิത്യ, 2539, หน้า 45)

1. การสังเกตขณะปฏิบัติงาน (Performance Observation) เป็นการตรวจและสังเกตขณะปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึกอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ที่บุคลากรใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจข้อดีผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการบันทึก ทำให้การประเมินมีความถูกต้องเหมาะสม ข้อเสียผู้บังคับบัญชามักไม่ได้ทำการจัดบันทึกไว้ ทำให้จำเหตุการณ์ไม่ได้เมื่อถึงเวลาประเมิน

2. การตรวจสอบงาน (Job Evaluation) เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏทั้งปริมาณและคุณภาพ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้วิธีนี้เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคลโดยบันทึกผลการปฏิบัติงานว่า ดีเยี่ยม ดี หรือ พอใช้ เป็นต้น ข้อดี ใช้กับการบริหารสมัยใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการอบรม พัฒนาหรือพิจารณาผลตอบแทนได้ต่อไป และข้อเสีย ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

3. การพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic Scale or Rating Scale) โดยมีแบบฟอร์มการประเมิน แสดงรายการและระดับคะแนนไว้ตามความสำคัญของงาน จากมากไปน้อยเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ข้อดี ทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงส่งเสริมการทำงานต่อไป ข้อเสีย ถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลการประเมินที่ได้เบี่ยงเบนไปทำให้เชื่อถือได้ยาก

## แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

### 1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ (2542, หน้า 30) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความต้องการจำเป็น (Needs) หมายถึง ภาวะความขาดแคลนของอินทรีย์ที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางเคมีในร่างกาย อันส่งผลให้บุคคลนั้นเพียรพยายามที่จะต้องสนองภาวะคลาดแคลนนั่นๆ ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม โดยธรรมชาติ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานเหมือนกัน คือ ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ และการขับถ่าย เป็นต้น ซึ่งความต้องการแบ่งออกเป็น ความต้องการทางชีวภาพ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ กับความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่น และความต้องการที่เกิดจากการถูกลังเล้าในสังคมกระตุ้น เป็นต้น ระพินทร์ โพธิ์ศรี (2542, หน้า 2) ได้ให้คำนิยามว่า ความต้องการ (Want) หมายถึง ความปรารถนา (Desire) ส่วนบุคคลในการสร้างหรือพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงเท่ากับปัญหาที่เป็นความต้องการจำเป็น (Need) ในทัศนะของ Witkin (1984, pp.212-215 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 36) นิยามความต้องการจำเป็นไว้ว่าเป็นความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (What should be) ส่วนความต้องการ

จำเป็น (Need) หมายถึง ปัญหาของความปรารถนาส่วนบุคคลที่มีผลต่อการสร้างหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาที่รุนแรงกว่าความต้องการ (Want) และสามารถทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ต่องาน หรือต่อโครงการได้ ถ้าไม่เร่งป้องกันหรือแก้ไขเสียก่อน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ มี 5 ขั้นคือ (Maslow, 1970, p.45) 1) ความต้องการพื้นฐาน เป็นความต้องการให้ร่างกายอยู่ในสภาพสมดุลเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทางร่างกาย และจิตใจ ทั้งของตนเอง ครอบครัว และทรัพย์สิน 3) ความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ต้องการอยู่ร่วมกัน ต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง คือ ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือ รวมทั้งการยอมรับตนเองในด้านความรู้ความสามารถ และ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ปรารถนาความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด และตามความสามารถของแต่ละบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

## 2. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ที่สำคัญมีดังนี้ Witkin and Altschuld (1995, p.20 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2531, หน้า 35) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis) และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เพื่อระบุสุดท้ายว่าความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดคืออะไร ซึ่งทัศนะของ Witkin and Altschuld, (1995, p.102 อ้างถึงใน ปฏิญญา โกศลสิริพจน์, 2547, หน้า 9) แบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ได้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ระยะก่อนการประเมินเป็นขั้นตอนการสำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวมรวมถึงตระหนักว่าเป็นปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันแล้วกำหนด

ขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้ง กำหนดข้อมูลที่มีอยู่และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่มุ่งประเมิน และทำการกำหนดข้อมูลที่รวบรวมแหล่ง ข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำ ข้อมูลไปใช้ประโยชน์ผลที่ได้จากการดำเนินการในระบะนี้ คือ แผนการปฏิบัติงานเบื้องต้น ของการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในระบะการประเมินและระบะหลังประเมิน

ระบะที่ 2 การประเมิน (Assessment) ระบะการประเมิน เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานและทำการ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มา จากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในระบะเบื้องต้น รวมทั้งวิเคราะห์ สาเหตุของความต้องการจำเป็นซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็น ใน 3 ระบะ คือ ระบะที่ 1 ระบะปฐมภูมิหรือผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ลูกค้า และคนใช้ ระบะที่ 2 ระบะทุติยภูมิหรือผู้ให้บริการ เช่น ครู ครอบครัว แพทย์ และบรรณารักษ์ ระบะที่ 3 ระบะตติยภูมิหรือทรัพยากรและแนวทางการแก้ปัญหา เช่น วัสดุอุปกรณ์ ขนาดของห้องเรียน เวลา เงินสนับสนุนและทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ที่ประกอบด้วยความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้กับสาเหตุของความต้องการจำเป็นนั้น ผลที่ได้จากการดำเนินการในระบะนี้คือ เกณฑ์หรือแนวทางสำหรับดำเนินการแก้ปัญหา ที่มีความสำคัญ

ระบะที่ 3 หลังการประเมิน (Post Assessment) ระบะหลังการประเมิน เป็นขั้นตอนของการนำผลประเมินในระบะที่ 2 ไปใช้ประโยชน์โดยจัดเรียงลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ และนำเสนอผลการปฏิบัติงานทำการประเมินการประเมินความต้องการจำเป็นและ นำเสนอรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลที่ได้จากการ ดำเนินการในระบะนี้ คือ แผนการปฏิบัติงาน รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น ข้อสรุปที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อสรุปปากเปล่า

ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้  
 สุวิมล ว่องวาณิช, (2531, หน้า 57); ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2541, หน้า 34  
 อ่างถึงโน มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน, 2541, หน้า 11)

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินความต้องการ  
 จำเป็นให้ชัดเจนโดยขั้นตอนต่างๆ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน



2. ออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น โดยทำการกำหนดรายการที่จะศึกษาให้ชัดเจนซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษา ขอบเขตเนื้อหาของความต้องการจำเป็นที่จะประเมินและชนิดของความต้องการจำเป็นที่ต้องการจำแนกจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและตรงเป้าหมายจะนำไปสู่การเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการรายงานผลที่ดี ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่องการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการจัดลำดับ

3. ประเมินความต้องการจำเป็นโดยการหาความแตกต่างระหว่างสถานะที่เป็นเป้าหมายกับสถานะที่เป็นจริง จากนั้นจึงศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นปัญหา

4. จัดลำดับความต้องการจำเป็นหรือการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งควรทำในรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุดโดยการวางขั้นตอนการเชิงปริมาณ เพื่อจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นที่มีความสมบูรณ์สามารถใช้ในการวางแผนปฏิบัติการได้

5. การรายงานผลและการใช้ผล ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ทำให้เราสามารถกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือการวางแผนโครงการต่างๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของการประเมินความต้องการจำเป็นคือ การใช้ผลเพื่อการวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดผลสัมฤทธิ์หรือการยกระดับมาตรฐานและการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคือการนำผลที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะของการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการคือ หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และหลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 81-83) ดังนี้ 1) การศึกษาที่ที่มุ่งหวัง (What should be) 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is) 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ (2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น 4) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3

และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และ 5) การศึกษา กำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ ได้จากข้อ (4)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการ ดำเนินงานเหมือน กับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัย ประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นและที่สำคัญ การประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่อไป

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 263) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึง ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้น มีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือก ใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและ ทรัพยากรที่จำกัด Bosin (1992, p.85 อ้างถึงใน ปิยมาภรณ์ โชคอรวยชัย, 2540, หน้า 60) พัชรี ชันอาสาสะวะ (2544, หน้า 38-39)

วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะ แตกต่างกันไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) ซึ่งสูตรในการคำนวณคือ

$$(PNI_{Modified}) = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ (PNI<sub>Modified</sub>) แทน ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง  
D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

โดยการหาค่าผลต่างของ (I-D) หาดด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาด  
ของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องว่างมากเกินไปและให้ความหมาย  
เชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนา  
เข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 279) วิธีจัดลำดับ  
ความสำคัญแบบนี้ (PNI<sub>Modified</sub>) มีข้อดีคือ คำนวณง่ายให้สรุปที่ดีและเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้  
ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็นที่ไม่ค่อย  
เหมาะสมและเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่  
คาดหวัง ผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกว่าระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ  
(คมศร วงษ์รักษา, 2540 อ้างถึงใน พัชรี ชันอาสาสะวะ, 2544, หน้า 39)

### 3. ความสำคัญของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

จากนิยามที่ได้กล่าวเอาไว้ว่า ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์  
ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เช่น อากาศ  
อาหาร ความอบอุ่น และการนอนซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นตลอดชีวิตของเรา หากไม่ได้  
รับมนุษย์ก็ต้องตาย ความต้องการจำเป็น ขั้นที่ 2 คือความต้องการด้านความมั่นคง  
ปลอดภัย (Security/Safety Needs) ความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง โดยเฉพาะ  
ในเด็กยังต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความต้องการจำเป็นขั้นที่ 3 คือ  
ความต้องการด้านความรักและการได้เป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs)  
เป็นความต้องการเพื่อนคนรัก รู้สึกว่าตนเองเป็นที่ต้องการ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม  
ความต้องการจำเป็น ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการให้คนเห็นคุณค่าในตนเอง (Esteem Needs)  
เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับจากตนเองและผู้อื่น และความต้องการจำเป็น  
ขั้นที่ 5 คือ การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการ  
ที่บุคคลไม่รู้สึกว่าตนเองมีความขาดแคลน แต่รู้สึกบรรลุถึงความต้องการทั้งหมดที่ตนเอง  
อยากได้ เป็นสถานะที่รู้สึกว่าได้สิ่งที่ต้องการครบถ้วนสมบูรณ์ (พระวิรัช เอี่ยมศรีดี

อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2545, หน้า 35-37) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มนุษย์ได้นิยามเอาไว้ว่าเป็นสิ่ง “จำเป็น” แสดงถึงว่ามีความสำคัญกับมนุษย์ มนุษย์จึงได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นเหล่านี้เพื่อทำการวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบให้เห็นความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบันที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็น เมื่อวิเคราะห์เห็นสภาพไม่พึงประสงค์หรือเห็นความแตกต่างจากทั้งสองสภาพนี้ จึงนำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยการระบุเป็นความต้องการจำเป็น มีการพิจารณาตัดสินความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไป หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นนั้นๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุง แก้ไข พิจารณาว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การจัดสรรงบประมาณการจัดทำแผน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร (ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล, 2544 หน้า 14) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ได้หลากหลาย ใช้การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ จะทำให้เห็นปัญหาในระดับย่อยได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คือ หากไม่มีแนวทางการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ก็จะไม่สามารถรู้ได้ถึงความต้องการพื้นฐาน ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริงกับความต้องการ เมื่อไม่สามารถทราบปัญหาหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถนำไปสู่การวางแผนงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในการเติมเต็มสิ่งที่ขาดแคลนหรือบกพร่อง นำไปสู่การแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบได้

## แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

### 1. ความหมายของยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม สมยศ นาวิกการ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร พลุ เตชะรินทร์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์ และ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของ

ทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาคีรัฐบาล กำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน อูทิส ชาวเธียร์ (2546, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทัศนคติของ เสนาะ ดิเยาว์ (2546, หน้า 2 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจางง, 2555, หน้า 1) บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของ “ยุทธศาสตร์” หรือ “Strategy” ในภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า กลยุทธ์ หรือ “ยุทธศาสตร์” หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถ นำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในส่วนนักวิชาการต่างประเทศ เช่น Cope (1987, Unpagged) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือเป้าหมาย (Goal) นโยบายและแผนแม่บทที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด David (1995, p.11) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objective) ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ อาจรวมถึงการขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด และการร่วมลงทุน เป็นต้น Boseman & Phalak (1995, p.11) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีทางไปสู่จุดหมายปลายทางยุทธศาสตร์ขององค์กรจะอธิบายวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับยุทธศาสตร์ในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับสังคม ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และหน้าที่ ยุทธศาสตร์ระดับสังคมจะใส่ใจบทบาทขององค์กรในสังคม ยุทธศาสตร์ระดับบริษัทถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการ ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจเน้นที่การตัดสินใจวางตำแหน่งขององค์กรให้อยู่ในทิศทางจะมีความได้เปรียบแข่งขันในตลาด ส่วนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน เป็นต้น และ Fits & Lei (2000, p.6 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจางง, 2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์

หมายถึง ความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง ส่วนทัศนะของ Schermerhorn (2002, p.203 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนง, 2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน และ Wheelen & Hunger (2006, p.3 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนง, 2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้การองค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการของแผนงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงาน กิจกรรมหรือวัตถุประสงค์เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2. การวางแผนกลยุทธ์

ซาโรจน์ โอปัททกษชีวิน (2546, หน้า 2 อ้างถึงใน David 1992, p.6)

การวางแผนถือเป็นกระบวนการแรกในการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เพราะการวางแผนบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรและเป้าหมายที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุตลอดจนวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กร องค์กรที่มีแผนที่ดีย่อมจะมีทางเลือกและทางหนีทีไล่ในการเดินทางได้ดี การไม่มีแผนที่ในการเดินทางทำให้การเดินทางไร้ทิศทางที่แน่นอน ไม่รู้จุดหมายปลายทาง และยังเสียเวลาจากการเดินทางผิดทาง หลงทาง หรืออ้อมมากเกินไป ทำให้ไปถึงจุดหมายล่าช้ากว่าที่ควร การวางแผนองค์กรมีหลายประเภท แต่การวางแผนที่มีความครอบคลุมทุกๆ ส่วนขององค์กรมากที่สุดได้แก่การวางแผนกลยุทธ์

## 3. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมานานแล้ว โดยหน่วยงานทางทหารนำมาใช้ในการวางแผนการรบ ตำรายุทธศาสตร์ที่กล่าวถึงกันมาก ได้แก่ตำราพิชัยสงคราม และมีการนำเอาศาสตร์ด้านนี้ไปใช้ในกิจการด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการรบ เช่น ในการประกอบธุรกิจมีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารกิจการ มีการวิเคราะห์องค์กรในรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายต่างๆ กัน ดังนี้ ซาโรจน์ โอปัททกษชีวิน (2546, หน้า 4 อ้างถึงใน David, 1992, p.4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการนำศาสตร์และศิลป์มากำหนด

แนวทางการตัดสินใจ เป้าหมายขององค์กร การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สุพานี สฤณีวานิช (2549, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยๆ อีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร 2) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552, หน้า 62) การวางแผน คือ การแปลความหมายของวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทิศทางและกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของตนเองในองค์กรและให้ทุกคนในองค์กรยอมรับแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งเหตุผลของการดำเนินงานขององค์กรมาจากพันธกิจนั่นเอง และความหวังที่อยากให้องค์กรเป็นแบบใดมาจากวิสัยทัศน์ และต้องหาแนวทางว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ เช่น สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2546, หน้า 4 อ้างถึงใน David, 1992, p.4) สุพานี สฤณีวานิช (2549, หน้า 11) เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552, หน้า 62) สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการค้นหาปัญหา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 4. ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (Certo & Peter 1991, p.25)

4.1 มององค์กรในภาพรวม (Holistic) การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมององค์กรในฐานะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และมีระดับของแผนที่สอดคล้องกันตั้งแต่แผนระดับองค์กร แผนระดับหน่วยงานย่อยในองค์กร และแผนปฏิบัติการซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดในการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด

4.2 มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) การวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรเช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่นๆ การวางแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวซึ่งแผนระยะต่างๆ จะมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3 ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม

## 5. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

5.1 การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใด พันธกิจอาจเป็นข้อความสั้นๆ เพียงประโยคเดียว หรือเป็นข้อความที่แสดงรายละเอียดก็ได้ เพื่อที่จะบอกว่าองค์กรนั้นๆ จะดำเนินงานอะไร ดำเนินการอย่างไร และเนื้อหาของพันธกิจจะครอบคลุมขอบเขตของการดำเนินงาน เป้าหมายพื้นฐานและประโยชน์ต่างๆ ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากลักษณะของการวางแผน กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาและในด้านการปรับตัวขององค์กร โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดแผนจากการ วิเคราะห์สถานการณ์ หรือการวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย 3 ระดับ กล่าวคือยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า (Corporate Level) กลยุทธ์ในระดับ ส่วนย่อยของหน่วยงาน หรือระดับหน่วยธุรกิจ โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมี ความสัมพันธ์สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะของความเชื่อมโยงของ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติ แผนดังกล่าวจะเป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ดังนั้น หากการกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดี ก็จะทำให้การปฏิบัติงาน ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

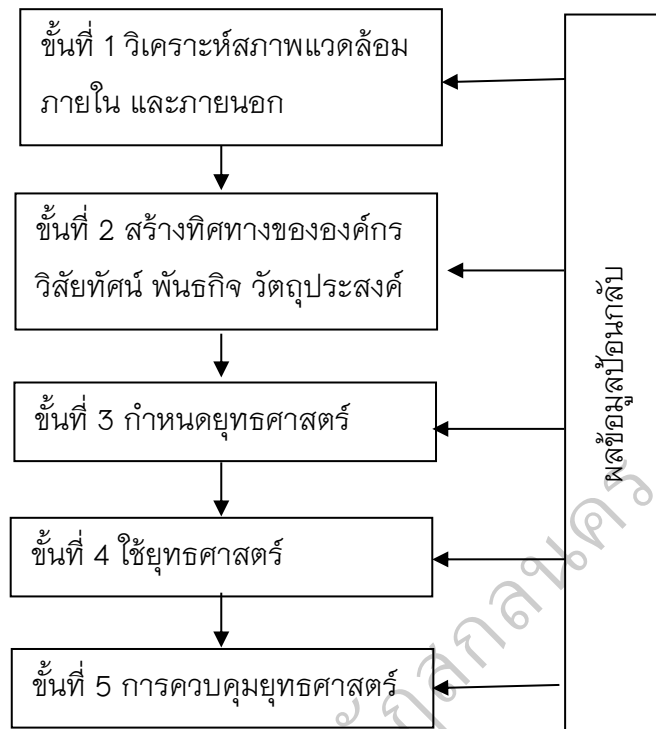
5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ และปัญหาขององค์กร วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญคือ 1) มีความเฉพาะเจาะจงและมี



ความชัดเจน 2) สามารถวัดได้ 3) เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง  
 4) สามารถปฏิบัติได้จริง 5) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ 6) มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้  
 ไม่ยากและง่ายจนเกินไป และ 7) วัตถุประสงค์ควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและ  
 ให้ทุกคนในองค์กรทราบ

5.5 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ  
 ปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง  
 กระบวนการบริหารองค์กรในมิติต่างๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551, หน้า 11-16)  
 สำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของงานวิจัยในครั้งนี้จะเริ่มตั้งแต่ พันธกิจของแผนก  
 พัฒนาชนบทการกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรม โครงการ ระยะเวลาการดำเนินการ  
 และผู้รับผิดชอบสภาพแวดล้อมขององค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์  
 และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ  
 ทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย  
 Certo & Peter (1991, p.6) มีขั้นตอน 5 ขั้น ดังภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Certo & Peter (1991, p.6)

จากภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์รายละเอียดของยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้น Certo & Peter (1991, p.6) มีดังนี้

### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร พิจารณาออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย 1) สภาพเศรษฐกิจ 2) เทคโนโลยี 3) การเมืองและกฎหมาย และ 4) สภาพสังคม

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการวิเคราะห์องค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อองค์กรที่องค์กรนั้นประกอบกิจการอยู่

1.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมรรถนะสูง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานทางการบริหาร เป็นต้น และปัจจัยด้านสังคม (Socio-Cultural Factors) โครงสร้างทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี ตลอดจนพฤติกรรม การบริโภคและอุปโภค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การใช้ตารางแสดง ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Priority Matrix) ในการนำปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มาพิจารณาถึงความสำคัญโดยการพิจารณาจากโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ (Priority of Occurrence) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร (Possible Impact on Corporation) ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสนใจต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น

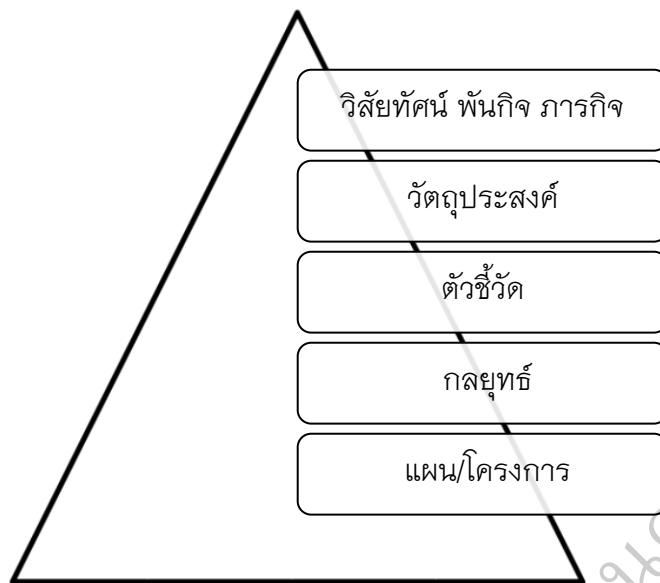
## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขันนั้นไม่เพียงพอในการแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้วยว่า ปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรสามารถแสวงหาโอกาสทางบริหารและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอาจเรียกว่า การวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ทรัพยากร คือ สินทรัพย์ ความชำนาญ กระบวนการ ทักษะ หรือความรู้ที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ทรัพยากรดังกล่าวนับเป็นจุดแข็ง หากทรัพยากรนั้นสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งในความสามารถที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่งอื่นๆ และทรัพยากรนั้นจะนับเป็นจุดอ่อน หากองค์กรบริหารจัดการด้อยกว่าคู่แข่งหรือไม่สามารถจะทำได้ดังคู่แข่ง Barney, (1992, p.15) ได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร ดังนี้ 1) ทรัพยากรนั้นสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2) คู่แข่งอื่นมีทรัพยากรนั้นหรือไม่ 3) คู่แข่งต้องการเลียนแบบมีต้นทุน

เกิดขึ้นหรือไม่ และ 4) องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในทางถูกต้องหรือไม่ หากคำตอบที่ได้จากคำถามดังกล่าวคือ “ใช่” สำหรับทรัพยากรหนึ่งๆ ทรัพยากรนั้นถือเป็นจุดแข็งขององค์กรในการประเมินความสำคัญของทรัพยากรนั้นว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อกลยุทธ์หรือสามารถทำได้โดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่มีนั้นกับ ผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาขององค์กร คู่แข่งสำคัญขององค์กร องค์กรโดยรวม หากทรัพยากรหนึ่ง เช่น สถานะทางการเงินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา แตกต่างจากคู่แข่งสำคัญและต่างกันจากค่าเฉลี่ยขององค์กร ทรัพยากรนั้นนับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ขององค์กร

### **ขั้นที่ 2 สร้างทิศทางขององค์กร**

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการระบุหรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง การจัดวางทิศทางขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร หากองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนได้แล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นก็จะไม่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพียงพอ จะทำให้การดำเนินงานอยู่รอดได้หรือมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งในสายตาของผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรมีการจัดวางทิศทางขององค์กรชัดเจนแล้วจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นทุกครั้งที่ทำการจัดวางทิศทางขององค์กรจึงต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนในการวางทิศทางขององค์กร ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 150)

จากภาพประกอบ 3 การจัดวางทิศทางขององค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าในที่สุดแล้วองค์กรต้องการจะเป็นอะไร อยู่ในตำแหน่งใดขององค์กรหรือต้องการจะได้รับอะไร ลักษณะกว้าง ซึ่งภาพความต้องการในอนาคต เมื่อทราบจุดหมายปลายทางแล้วจึงจะนำมากำหนดเป็นภารกิจขององค์กร ว่าองค์กรของเราต้องมีภาระผูกพันอะไรบ้างหรือต้องทำกิจกรรมหลักอะไรบ้างจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเอาไว้ได้ จากนั้นจึงนำกิจกรรมหลักที่กำหนดขึ้นมาระบุถึงผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือบางที่เรียกว่า เป้าประสงค์ หลังจากที่ยังสามารถระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรแล้ว องค์กรนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวทางในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานระยะยาวที่มีความชัดเจนและมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อนที่จะนำแผนงานระยะยาวมาแปลงเป็นแผนงานประจำปี (Annual Plan) หรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขององค์กรเพื่อให้ทราบว่าแต่ละฝ่ายงานขององค์กรมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้างในการช่วยผลักดันและส่งเสริมให้ภารกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในที่สุด และนั่นเป็นกระบวนการ

ในแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่หากมีการ  
 ดำเนินการที่อาศัยความเข้าใจที่เป็นหนึ่งเดียวและมีความร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากร  
 ในองค์กรก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เพราะการดำเนินงานดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญ  
 มากจนกระทั่งในปัจจุบันหลายองค์กรกล่าวว่า การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและกลยุทธ์  
 ที่สวดยหุระจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดกับองค์กรเลยหากองค์กรไม่สามารถที่จะนำพาสิ่งที่  
 กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ เช่น  
 วิทยาการ เชียงกูล (2540, หน้า 13) ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ภาพที่มีลักษณะในใจว่า  
 องค์กรหรือสังคมสามารถที่จะเป็นเช่นใดได้ ความหมาย เกี่ยวกับรูปร่างและความสำเร็จ  
 ในอนาคต เป้าหมายในอนาคต การมองการณ์ไกลที่ผู้นำสามารถ มองเห็นและชักชวน  
 ให้เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกร่วมมือสร้างสิ่งนั้นขึ้นมา ส่วนสฤษดิคุณ กิตติยากร (2540,  
 หน้า 238) มองว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพขององค์กร ซึ่งผู้บริหารสูงสุดและพนักงานต้องการ  
 จะให้เป็น เป็นการ กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและจะทำประโยชน์สูงสุดให้  
 องค์กรในสภาพแวดล้อมที่ คาดการณ์ไว้และสอดคล้องกับเสน่ห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 101)  
 ให้ความเห็นว่า เป็นการกำหนดเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) เป็นการมองภาพฉายภาพไป  
 ข้างหน้าโดยการมองการณ์ไกลที่คำนึงถึงปัจจัย แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับ  
 ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 139) กล่าวว่า วิสัยทัศน์  
 หมายถึง ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตขององค์กร  
 คาดหวังให้เป็นและสภาพด้านการพัฒนาองค์กรเลยต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วง  
 ระยะเวลาที่กำหนด 5-10 ปีข้างหน้า โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับ  
 ทิศทาง และจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่าย  
 ที่เกี่ยวข้องขององค์กรซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า "บุคลากรต้องการเป็นอะไรในอนาคต"  
 ซึ่งหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์จะต้องจัดประชุมระดม  
 ความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและจะต้องอาศัยข้อมูลในปัจจุบันนำมาเป็น  
 ข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ คือ 1) มีความ  
 เป็นไปได้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง 2) ทำหายเร็วใจ สามารถใช้เป็นกรอบชี้แนะให้สมาชิก  
 ดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืนที่ต้องการ 3) เป็นข้อความง่ายๆ ที่สามารถสื่อให้เห็น  
 ทิศทางในอนาคตขององค์กร 4) เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจ

ของทุกคน 5) เป็นคำมั่นสัญญาของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจและมุ่งมั่นที่ต้อง  
 รับผิดชอบการตัดสินใจ 6) เป็นตัวประสานปัจจัยต่างๆ ในทิศทางที่พึงปรารถนา 7) ได้รับความ  
 การสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ 8) ต้องตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้ และ  
 9) สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (Byson John M, 1995, pp.161-164)

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร โดยส่วนใหญ่  
 การกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นการร่วมกันกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพราะเป็น  
 กลุ่มคนที่มองภาพรวมขององค์กร ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนในองค์กรที่จะมาเข้าร่วมกันกำหนด  
 วิสัยทัศน์ แต่ผู้บริหารควรมีการรับฟังข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นจากบุคลากรในทุกระดับ  
 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยเช่นเดียวกัน และถ้อย  
 แถลงของวิสัยทัศน์องค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีการสลักไว้บนผนัง เพื่อวัตถุประสงค์ใน  
 การนำเสนอต่อผู้มาเยือน แต่ประเด็นสำคัญคือ การสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจทั้งในเนื้อหาและ  
 ความคาดหวังในถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์กับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อใช้เป็นเข็มทิศชี้  
 นำทางแก่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแรงบันดาลใจ  
 ในการร่วมกันสนับสนุนส่งเสริมเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นจริง การสื่อสารวิสัยทัศน์สามารถ  
 ทำได้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น การกำหนดและระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การจัดพิมพ์  
 และแจกจ่ายให้บุคลากรและการทำความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับในช่วงต้นก่อนการ  
 ประชุมวาระปกติทุกครั้ง (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 70-75)

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการและนักการ สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์  
 เป็นเรื่องการเมืองอนาคตข้างหน้า ที่กลุ่มคนหรือ องค์กรคาดหวังให้เป็นโดยการวิเคราะห์  
 สภาพแวดล้อมซึ่งอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป้าหมายเอาไว้  
 ล่วงหน้า

## 2. การกำหนดภารกิจ

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายคน เช่น เสน่ห์ จัยโต (2545,  
 หน้า 100) ให้ความเห็นว่า ภารกิจเป็นการกำหนดว่าองค์กรหรือบริษัท “ทำอะไร” ทำไม  
 ต้องทำสิ่งนั้น และทำเพื่อใคร ญัฐพันธ์ เขจรันนทร์ และจินตนา บุญบังการ (2544,  
 หน้า 139) กล่าวว่า ภารกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมาย เฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร  
 ซึ่งแยกองค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกันภารกิจเป็นเครื่องกำหนด  
 ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดภารกิจยังเป็นการจัดสรรและใช้ประโยชน์  
 จากทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนหรือองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้การกำหนดภารกิจยังช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ขององค์กรหรือชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินการขององค์กรหรือชุมชนได้เป็นอย่างดี ส่วนวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 74-75) ได้ให้ความหมาย ภารกิจ คือ ภารกิจขององค์กรจะบ่งบอกกิจกรรม ที่องค์กรจะต้องสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่น เช่น ภารกิจขององค์กรเพื่อการผลิตหรือการส่งออก ด้วยยี่ห้อของตนเองย่อมแตกต่างจากการบริหารองค์กรที่ทำหน้าที่รับจ้างผลิตให้กับ ตรายี่ห้อของลูกค้า ทั้งที่ทั้งสององค์กรต่างอยู่ในองค์กร และภารกิจขององค์กรยัง ครอบคลุมถึงประเด็น (Greenley, 1989, pp.151-152; Certo & Peter, 1991, p.69) ดังนี้

- 1) ผลิตภัณฑ์บริการโดยระบุชนิดของผลิตภัณฑ์บริการต่อสาธารณะ
- 2) ตลาด ระบุกลุ่ม ผู้ซื้อผู้รับบริการ
- 3) เป้าประสงค์ ระบุเป้าหมายขององค์กรในแง่ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
- 4) เทคโนโลยี ระบุวิทยาการหรือการดำเนินงานหรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน
- 5) ปรัชญา ระบุความเชื่อมั่นและค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร และ
- 6) แนวความคิดขององค์กร ระบุหลักการพื้นฐานขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในสาธารณและควมรับผิดชอบทางสังคมขององค์กรต้องการให้มีต่อการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ภารกิจขององค์กรยังบ่งชี้ให้ทราบขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร เช่น เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็น ข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบร่วมกันถึงแนวคิดหรือหลักการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.1 ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการกำหนดภารกิจขององค์กร ประกอบด้วย ความต้องการของหน่วยงานหรืออะไรที่กำลังได้รับการตอบสนอง กลุ่มของลูกค้าเป็นกลุ่มใดหรือใครที่เป็นผู้ได้รับการตอบสนอง แลความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างไร ทั้ง 3 ปัจจัยล้วนแต่มีความสำคัญต่อการกำหนดลักษณะของการทำงาน ซึ่งการพิจารณาเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะไม่เพียงพอต่อการกำหนดภารกิจที่ชัดเจนได้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงภารกิจเมื่อไร เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นอกจาก จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กรแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภารกิจ ทิศทางขององค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนภารกิจให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงไม่ควรเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจาก



การกำหนดภารกิจควรจะต้องพิจารณาระยะยาว และต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ดังนั้น จึงควรกำหนดภารกิจให้มีความครอบคลุมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี และนานพอสมควรองค์กรจะมีการถ่ายทอดภารกิจอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมได้อย่างไร

2.2 ความสำคัญของการกำหนดภารกิจขององค์กร เช่น เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้ เพื่อช่วยถ่ายทอดความคิดขององค์กรออกมาเป็นทิศทางที่ชัดเจน เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อความสะดวกในการแปลงความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบระบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร และ เพื่อช่วยในการตัดสินใจและดำเนินการของบุคลากรระดับล่างให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### 2.3 ข้อควรระวังในการกำหนดภารกิจ

2.3.1 การกำหนดขอบเขตของภารกิจที่แคบหรือกว้างเกินไป สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการกำหนดภารกิจคือ ขอบเขตในการระบุประเภทของการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของการทำงานย่อมจะส่งผลกระทบต่อภารกิจที่ผิดพลาด นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาด และจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและการตัดสินใจด้วย

2.3.2 การให้ความสำคัญและการจัดสรรเวลาของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดภารกิจหลายครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาทุกวันกับการบริหารงานทั่วไป และทำให้การกำหนดภารกิจขององค์กรมักจะถูกมองข้ามไป เมื่อองค์กรกำหนดภารกิจอย่างรีบเร่งจนเกินไปอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดและเกิดผลกระทบติดตามมาอย่างรุนแรง

2.3.3 ความเข้าใจผิดที่ว่า เมื่อมีการกำหนดทิศทางขององค์กรขึ้นมาแล้วไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ที่จริงแล้วภารกิจขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อมีความจำเป็นหรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่ส่งผลต่อทิศทางเดิม อาทิ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการค้าระหว่างประเทศ สัญญาณทางเศรษฐกิจที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่าการกำหนดภารกิจช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ เป็นไปอย่างถูกต้องและยังช่วยทำให้ทราบขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรด้วย

การกำหนดภารกิจในองค์กรอาจไม่เป็นการตายตัวแต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ควรเกิดขึ้นบ่อย การกำหนดภารกิจควรให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวและวิสัยทัศน์ขององค์กร

### 3. การกำหนดเป้าหมาย

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายคน เช่น ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง, เซอร์นันทน์ และจินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 140) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติทุกองค์กรต่างมีเป้าหมายที่ เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ความสำคัญของเป้าหมาย คือ การทำงานในองค์กร นอกเหนือจากการทำงานในหน้าที่การงานตามปกติแล้ว จะมีการส่งข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงานขึ้นสู่ผู้บริหารระดับบน ทั้งในลักษณะข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน รายงาน และข้อเสนอแนะ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการส่งข้อมูลจากผู้บริหารระดับบนสู่ผู้บริหารระดับล่างเป็นทอดๆ โดยผู้บริหารกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมายและการปฏิบัติ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย จึงเป็นความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละระดับแสดงออกมาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุผล เป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้กับการปฏิบัติมากที่สุดจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่เข้าไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล หากไม่มีเป้าหมาย สิ่งที่กำลังกล่าวมาข้างต้นทั้งหมดก็ไม่สามารถทำให้เกิดมีขึ้นได้

การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งหลายควรจะได้หารือกัน ไม่ใช่กำหนดขึ้นมาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว การกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจในรายละเอียด เห็นความสำคัญของเป้าหมาย และสามารถปฏิบัติได้ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายคือ ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา คือรู้ว่าเขาเหล่านั้นมีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมทั้งการทำงานและส่วนตัวเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดสิ่งจูงใจที่เหมาะสม นอกจากนั้น การเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ทราบว่าเขาเหล่านั้นยังขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องอะไร จะได้สอนหรือให้การฝึกอบรมได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการใช้ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และลักษณะเป้าหมายที่มีประสิทธิผล คือ

เป้าหมายที่ดีและนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลได้ ต้องเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่ามีความสำคัญ มีความชัดเจนไม่ต้องการการตีความ มีลักษณะชี้ชัดเจาะจงลงไปว่าต้องการอะไร เท่าไร เมื่อไร เป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่สำคัญคือ เป้าหมายจะต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีความท้าทายโดยมีเป้าหมายไม่ต่ำเกินไป และเมื่อทำได้สำเร็จตามนั้นแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร รางวัลดังกล่าวควรสัมพันธ์กับเป้าหมายอย่างสมเหตุสมผล ไม่มากไปหรือน้อยไป ในการแปลงเป้าหมายให้กลายเป็นการปฏิบัตินั้นผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดภารกิจซึ่งควรนำมาหารือกับผู้ปฏิบัติเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันแล้วจึงแตกเป้าหมายนั้นออกเป็นงาน งานบางงานอาจมอบหมายไม่ได้ซึ่งผู้บริหารก็ควรเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง แต่งานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มอบหมายได้ซึ่งอาจมอบให้ผู้บังคับบัญชาผู้ใดผู้หนึ่งไปปฏิบัติ หรืออาจตั้งเป็นทีมงานเพื่อร่วมกันทำให้สำเร็จเมื่อกำหนดงานได้แล้ว ผู้รับไปปฏิบัติจะต้องวางแผนการดำเนินงานว่ามีขั้นตอนการทำงานอย่างไรต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมาย คือ 4 M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) เครื่องมือ (Machine) การจัดการ (Management) ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม (2546, หน้า 77-79) ได้กล่าวว่า เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมายและเป็นประโยชน์กับองค์กร จึงมีการระบุวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเราจะเรียกวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะดังกล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายจะมีลักษณะที่สามารถวัดได้หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยในการสร้างบรรทัดฐานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Organization Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งจะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมและเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายจึงจะมีการแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน ภายหลังมีการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรแล้วในการจัดการเชิงกลยุทธ์นิยมแบ่งเป้าหมายตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา คือ มีการกระจายเป้าหมายไปสู่ระดับฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดการคิดและการตัดสินใจที่ครอบคลุมและมุ่งเน้นในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการในการกระจายเป้าหมายสู่ระดับฝ่ายงานนั้นมีด้วยกันหลายลักษณะ ญัฎฐพันธ์  
เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ (2544) ดังนี้

1. ลักษณะจากบนลงล่าง (Top Down) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กรและกระจายให้กับแต่ละฝ่ายงานโดยผู้บริหารระดับสูง
2. ลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กรเป็นแนวทางโดยผู้บริหารระดับฝ่ายงานเป็นผู้นำเสนอ
3. ลักษณะสองทาง (Catch Ball) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กรและกระจายให้กับแต่ละฝ่ายงานโดยผู้บริหารสูง จากนั้นผู้บริหารระดับฝ่ายงานจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของเป้าหมายและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรึกษาหารือถึงระดับที่เหมาะสมและเป็นไปได้ของเป้าหมายเมื่อได้จุดที่เหมาะสมแล้วจึงมีการอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ประกอบด้วย

3.1 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ได้แก่ ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน สามารถเป็นสิ่งที่ชี้้นำการทำงานของฝ่ายงานและบุคลากรในฝ่าย และสามารถเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายระดับส่วนงานที่มีลำดับขั้นต่ำกว่าต่อไป

3.2 ลักษณะเป้าหมายที่ดี ประกอบด้วย 1) สามารถบรรลุได้ ไม่ยากเกินไป 2) มีความท้าทาย ไม่ง่ายเกินไป 3) สามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด 4) สนับสนุนภารกิจหลักและวัตถุประสงค์หลัก 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด 6) มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 7) ก่อให้เกิดแรงจูงใจในกลุ่มบุคลากร และ 8) ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

สรุปได้ว่า เป้าหมายขององค์กรจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเชิงปริมาณที่ชัดเจนเจาะจงและวัดได้และเป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติทุกองค์กรต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมและมีการกระจาย

เป้าหมายสู่ระดับฝ่ายงานต่างๆ ได้แก่ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และสองทาง นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน การกำหนดเป้าหมายจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของเป้าหมายที่ดีด้วย

#### 4. การกำหนดวัตถุประสงค์

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายคน เช่น ฌ็อง-ฌัก กูว์แซ็ง, เซอร์นันทน์ และจินตนา บุญบงการ (2544, หน้า 140-141) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับอื่น วัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลงของสิ่งที่องค์กร ต้องการบรรลุ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนโดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นความต้องการของธุรกิจที่ครอบคลุม ระยะเวลามากกว่า 1 ปีโดยปกติองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว ตั้งแต่ 3-5 หรือ 10 ปี นอกจากนี้วัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจนและสามารถ วัดได้ และวัตถุประสงค์ยังเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร

เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วย ประเมินการยอมรับ การจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อวางแผน การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ชัดเจนทำทนายสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับอื่นโดยองค์กรที่มีหลายฝ่ายมักจะให้ แต่ละหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ของตนให้สอดคล้องกันเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดภารกิจขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลที่องค์กรต้องการบรรลุ ถ้าภารกิจขององค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในรูปแบบของวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ก็เสมือนว่าการจัดวางทิศทางขององค์กรก็เป็นเพียงการกระทำตามแพชชั่นเท่านั้นได้มีการหวังผลของการกระทำ

#### 4.1 ลำดับชั้นของเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมีความจำเป็นต้องกำหนดลำดับของเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อแสดงเป้าประสงค์ที่มีระยะยาวและระยะสั้นของหน่วยงานย่อยซึ่งมีบทบาทต่างๆ กันโดยกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กร แล้วจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานย่อยซึ่งจะถูกจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละแผนกในหน่วยงานย่อย จะถือเป้าประสงค์ของแต่ละปัจเจกบุคคลในแต่ละแผนกความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ขององค์กรตามลำดับชั้นลงมาถึงเป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กร จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตน และตนจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้นๆ ขององค์กร

#### 4.2 บทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญ 6 ประการ (Greenley, 1989, pp.180–181) ดังนี้ 1) เพื่อแสดงหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 2) เพื่อชี้แนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการและวิธีการดำเนินกิจกรรม 3) เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงลงมาถึงระดับล่างสุด 4) เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน 5) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัด อันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และ 6) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร และการประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร

#### 4.3 การระบุเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรอาจจะระบุได้หลายวิธี (Certo and Peter, 1991, pp.76–77) ดังนี้

4.3.1 สถานภาพของการแข่งขันโดยระบุระดับของสถานภาพและบทบาทขององค์กรในสาขานั้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน เช่น ระบุว่าองค์กรต้องการเป็นที่หนึ่งในของหน่วยงานภายในระยะเวลา 3 ปี

4.3.2 การนำวิธีการดำเนินงานคิดค้นสิ่งใหม่มาใช้ในการให้บริการโดยระบุถึงประสิทธิผลที่ได้ เช่น ระบุเทคโนโลยีใหม่นี้จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากกว่าเดิมสองเท่า

4.3.3 การเพิ่มผลผลิต โดยระบุประสิทธิภาพในการการผลิตและการให้บริการ เช่น ระบุการพัฒนาบุคลากรจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

4.3.4 ระดับของทรัพยากร โดยระบุปริมาณทรัพยากรทั้งบุคคลและทรัพย์สิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตและการให้บริการ เช่น ระบุว่ามูลค่าการลงทุนจะเพิ่มขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

4.3.5 ความสามารถในการทำกำไร โดยระบุปริมาณผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น ระบุว่าองค์กรจะได้กำไรเพิ่มขึ้นกว่าเดิมหรือองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลงแต่สามารถให้บริการได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น

4.3.6 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาของฝ่ายการจัดการ โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้และอัตราการพัฒนาการจัดการของฝ่ายการจัดการ เช่น ระบุความรวดเร็วในการติดตามผลการปฏิบัติงานจะทำได้มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

4.3.7 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเจตคติของบุคลากร โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเจตคติของบุคลากร เช่น ระบุว่าบุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้นสองเท่า

4.3.8 ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรตระหนักและยึดถือในระหว่างดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม เช่น ระบุว่าองค์กรจะผลิตทุกชนิดที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ภายใน 3 ปี

#### 4.4 คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร

คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร (Greenley, 1989, pp.82-183; Certo and Peter, 1991, pp.77-79) ดังนี้

4.4.1 ความพยายามที่จะให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรและการยอมรับร่วมกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

4.4.2 ความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.4.3 ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

4.4.4 ความจูงใจโดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผล

4.4.5 ความเหมาะสมหรือความสอดคล้องในระยะยาวและระยะสั้น โดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งในระยะยาว 5-10 ปี และในระยะสั้น 1-2 ปี อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกัน

4.4.6 ความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องสื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

4.4.7 ความสำเร็จที่สามารถไปถึงได้จริงในทางปฏิบัติโดยคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรในองค์กรที่สามารถจัดหาได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการและนักการศึกษา เช่น Greenley (1989, pp.182-183); Certo and Peter (1991, pp.77-79) สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมขององค์กร มีความยืดหยุ่น สามารถวัดได้ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีความจูงใจ มีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

## 5. การกำหนดตัวชี้วัด

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของตัวชี้วัด เช่น Kaplan and Norton (1996, p.2) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงพันธกิจและกลยุทธ์ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ส่วนของพสุ เตชะรินทร์, 2544, หน้า 4 อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 288) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลว่า เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วนวัฒนา พัฒนพงศ์, 2544, หน้า 39 อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 288) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จคือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงินเพื่อตอบสนอง



ความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในเพื่อตอบสนองความต้องการปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กรดัชนีวัดความสำเร็จหรือตัวชี้วัดเป็นตัวเลขหรืออัตราส่วนที่จะทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวชี้วัด สามารถกำหนดโดยพิจารณาในด้านต่างๆ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 130-132) ดังนี้

### 5.1 ด้านคุณภาพ

5.1.1 สำหรับคุณลักษณะที่จับต้องได้จะเป็นการพิจารณาถึง คุณสมบัติขององค์กรเป็นการพิจารณาว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ ความน่าเชื่อถือเป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะปฏิบัติงานได้ตรงตามข้อกำหนดไว้โดยไม่มีความเสี่ยง รูปลักษณะเป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีรูปลักษณะตรงตามผู้รับบริการต้องการ ความทนทานเป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถทนทานต่อการใช้งานได้ภายในระยะเวลาหรือภายในจำนวนครั้งที่ระบุไว้โดยผู้ผลิต

5.1.2 สำหรับสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือการบริการจะเป็นการพิจารณา

- 1) อรรถยาศัยของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 2) ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า การมีขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่สลับซับซ้อนเกินไป
- 3) การตอบสนองต่อความต้องการได้รับบริการลูกค้า ความกระตือรือร้นในการให้บริการ
- 4) ประสิทธิภาพในการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ

### 5.2 ด้านปริมาณ

เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการทำงานว่ามีจำนวนปริมาณตรงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

5.2.1 ด้านต้นทุน เป็นการพิจารณาถึงมูลค่าของทรัพยากรที่ลงทุนไปในการดำเนินกิจกรรมใดๆ

5.2.2 ด้านเวลา เป็นการพิจารณากิจกรรมใดๆ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

อีกมิติหนึ่งที่ต้องการคำนึงถึงในการกำหนดตัวชี้วัดคือ การพิจารณาว่าต้องการจะวัดในขั้นตอนใดในกระบวนการเนื่องจากกระบวนการทำงานหนึ่งๆ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ 4M คน (Man) เครื่องจักร (Machine) วัสดุวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method)
- 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Process) ที่จะดำเนินการแปลงปัจจัย

นำเข้าที่ใส่เข้าไปให้กลายเป็นผลผลิตออกมา และ 3) ผลผลิต (Output) ได้แก่ สินค้าและบริการต่างๆ ที่ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ

การพิจารณาตัวชี้วัดยังอาจพิจารณาในมิติของประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาว่าได้มีการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่า เหมาะสมหรือไม่เพียงใด สำหรับประสิทธิผลเป็นการพิจารณาระดับความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อบรรลุในสิ่งที่ถูกต้องในเรื่องของเวลา คุณภาพ และปริมาณ ซึ่งมองในแง่ของผลลัพธ์เป็นหลัก และการเพิ่มผลผลิตเป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำงานของหน่วยงานว่านำไปสู่การปกป้องถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและสิ่งที่จะต้องสนับสนุนเพื่อรักษาไว้หรือไม่เป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้าและผลผลิตโดยมีสูตรคำนวณจากผลผลิตหารด้วยปัจจัยนำเข้า

## 6. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระดับขององค์กรมี 3 ระดับ ประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของการกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือการบริการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project-Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และ
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการ สำหรับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ การลอกเลียนจากองค์กรอื่น 2) กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายและด้านการจัดการกระบวนการผลิต
- 3) กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นหน้าที่ฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินการและดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผน
- 4) กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นหน้าที่ฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์

การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณา และ 5) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องโดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงานและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

## 6.2 ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ มี 5 ประการ ดังนี้

6.2.1 การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจจะต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุนและแหล่งเงินกู้ทั้งแหล่งเดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตจำกัด

6.2.2 เจตคติต่อความเสี่ยง (Attitude Toward Risks) กลยุทธ์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง

6.2.3 ชีตความสามารถขององค์กร (Organization Capability) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่เพียงพอและบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

6.2.4 ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนในกระบวนการผลิต (Channel Relationships) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องหาช่องทางใหม่ในกระบวนการผลิตโดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรนำเข้า อาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการนำเข้ามีไม่เพียงพอ

6.2.5 การตอบโต้ของผู้แข่งขัน (Competitive Retaliation) กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาจากที่คู่แข่งทำการตอบโต้

## 6.3 ข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงาน กรณีองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประเภทของกิจการมากกว่าหนึ่งประเภทจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยจำแนกให้เป็นกลยุทธ์

ของแต่ละแผนงาน ส่วนกรณีองค์กรขนาดเล็กที่มีประเภทของกิจการเดียวไม่ต้องกำหนด กลยุทธ์โดยแยกประเภทแผนงาน และข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงาน มีทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ดังนี้

### 6.3.1 กลยุทธ์ระดับนโยบาย

กลยุทธ์ระดับนโยบายพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง คือลักษณะของบริการผู้ได้รับผลประโยชน์- ห้วงเวลา (Paul, 1983, pp.60-66) ดังนี้ 1) ลักษณะของบริการ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์ศาสตร์นี้จะใช้กับลักษณะหรือหรือชนิดของบริการใดให้ชัดเจน 2) ผู้ได้รับผลประโยชน์ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มใดชัดเจน เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค และผู้บริโภค และ 3) ห้วงเวลา โดยระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้ในช่วงเวลาใด เช่น ภายใน 3 ปี หรือภายใน 5 ปี เป็นต้น

### 6.3.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลผลิต คือ ความต้องการได้รับบริการจากองค์กร ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้ทรัพยากรสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง (Paul, 1983, pp.66-71) ดังนี้ 1) ความต้องการได้รับบริการจากองค์กรโดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อตอบสนองผู้รับบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน คุณภาพของบุคลากรต่อจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น 2) ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อผลิตหรือจัดหาบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น กำไรการผลิตที่ทำได้จริง คุณภาพขององค์กรที่ควบคุมได้ และ 3) ทรัพยากร สนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนทรัพยากรในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น หน่วยงานหลักการดำเนินกิจกรรมด้านการผลิตและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดหาวัตถุดิบและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่พัฒนาศักยภาพบุคลากรและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่ประสานและงบประมาณที่สนับสนุน เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงาน สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร ได้แก่ ระดับนโยบาย ผู้ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติการ ผู้ที่ปฏิบัติงาน

## บริบทของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะของนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัย ได้กล่าวถึงบริบทของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา ซึ่งมีรายละเอียด นำเสนอ ดังนี้ (คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เข้าถึงได้จาก <http://ckccollege.blog.com>.)

### 1. ประวัติวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา ได้รับอนุญาตให้ จัดตั้งตามมติของสภามหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนาในการประชุมครั้งที่ 1/2549 เมื่อวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2549 และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารับรองหลักสูตร พยาบาลศาสตรบัณฑิต เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2549 ต่อมาสภาการพยาบาลโดย คณะกรรมการสภาการพยาบาลในการประชุมครั้งที่ 3/2550 เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2551 มีมติให้การรับรองสถาบันการศึกษา และให้ความเห็นชอบหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2549 โดยคณะกรรมการสภาการพยาบาลในการประชุม ครั้งที่ 2/2551 ในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ได้รับการรับรองปีการศึกษา 2551 จากสภาการพยาบาล วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 ได้รับการรับรองปีการศึกษา 2552 จากสภาการพยาบาล วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2553 ปีการศึกษา 2553 เปิดดำเนินการครบ 4 ปีการศึกษา ได้รับการรับรองสถาบัน จำนวน 1 ปีการศึกษาคือ ปีการศึกษา 2553 จากสภาการพยาบาล วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 ต่อมาได้รับการรับรองสถาบัน จำนวน 2 ปีต่อเนื่อง ในปีการศึกษา 2554-2555 จากสภาการพยาบาล เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2554 ล่าสุด สภาการพยาบาลให้การรับรองสถาบัน จำนวน 2 ปีต่อเนื่อง ในปีการศึกษา 2556-2557 เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2556

ชื่อเต็มภาษาไทย : วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา อักษรย่อ : วจก. ชื่อเต็ม ภาษาอังกฤษ : CHALERMKARNCHANA COLLEGE อักษรย่อ : CKC วิทยาลัยเฉลิม กาจจนา ก่อตั้งขึ้น ณ 99 หมู่ 6 ตำบลโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2547 ด้วยเจตนารมณ์ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาในระดับปริญญาตรี อันจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านความคิด ทักษะเชิงวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น โดยเฉพาะจังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดใกล้เคียง รวมทั้งประเทศชาติแบบยั่งยืน ดังนั้นวิทยาลัยเฉลิมกาญจนาจึงจัดให้

มีการเรียนการสอนโดยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในด้านศักยภาพและทรัพยากรสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามปณิธานที่ได้ตั้งไว้

วิทยาลัยเฉลิมกาญจนาภายใต้การดำเนินงานโดยมีศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน เป็นนายกสภาวิทยาลัย และผู้บริหารหลักสูตร และ ดร.สุชีราภรณ์ ชูวานนท์ เป็นผู้รับใบอนุญาตและอธิการบดี ได้เริ่มเปิดทำการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรต่างๆ ดังต่อไปนี้

ปีการศึกษา 2547 ได้เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรในระดับปริญญาตรี ได้แก่ หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต หลักสูตรบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ (ต่อเนื่อง) 2 ปี หลักสูตรบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ 4 ปี และหลักสูตร บัญชีบัณฑิต (ต่อเนื่อง) 2 ปี

ปีการศึกษา 2548 ได้เปิดการเรียนการสอนเพิ่มเติมในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ได้แก่ หลักสูตรบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการ (ต่อเนื่อง) 2 ปี หลักสูตรบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการ 4 ปี หลักสูตรบัญชีบัณฑิต 4 ปี หลักสูตร รัฐศาสตรบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น) หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต (การประชาสัมพันธ์) และหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ หลักสูตรบริหารการศึกษามหาบัณฑิต หลักสูตรนิเทศการศึกษามหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2549 ได้เปิดการเรียนการสอนเพิ่มเติมในหลักสูตรระดับปริญญาตรี ได้แก่ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต นอกจากนี้ ยังได้เปิดการเรียนการสอนเพิ่มเติมในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น) หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (กฎหมายมหาชน) และหลักสูตร นิติศาสตรมหาบัณฑิต (กฎหมายมหาชน) ด้วยความมุ่งมั่นของผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และคณาจารย์ ที่จะพัฒนาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนาให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและมั่นคง สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณค่าต่อสังคมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น และประเทศชาติ พร้อมทั้งเป็นแหล่งข้อมูลเชิงวิชาการให้แก่ชุมชน และท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้วิทยาลัยฯ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ตามเจตนารมณ์ของการก่อตั้งวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

## 2. ปรัชญา วิสัยทัศน์

### 2.1 วัตถุประสงค์

วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งให้ความรู้ ความชำนาญแก่ ผู้ศึกษา สนองความต้องการโดยให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมของชาติ เน้นการปฏิบัติภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการเรียน การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการทางสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ดังนี้

2.1.1 มุ่งให้ความรู้ทางวิชาการ และฝึกฝนความชำนาญในการปฏิบัติแก่ผู้ศึกษา เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเข้าสู่การประกอบอาชีพ และรู้จักใช้วิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์ สามารถนำวิธีการมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคม

2.1.2 มุ่งปลูกฝัง ส่งเสริมคุณธรรม วัฒนธรรม ความมีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม

2.1.3 มุ่งเป็นศูนย์บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อสร้างความเสมอภาคและโอกาสในการศึกษาการค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาตนเองและสังคมอันเป็นส่วนรวม

2.1.4 มุ่งเป็นสถาบันการศึกษา เพื่อค้นคว้าวิจัยความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีโดยประสานสัมพันธ์กับสถาบันต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### 2.2 ปรัชญา

“สร้างความเป็นเลิศสู่อนาคต”

“Building A Future of Excellence”

### 2.3 วิสัยทัศน์

วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา มุ่งผลิตพัฒนากำลังคนในระดับปริญญา ให้มีความเป็นเลิศ ในด้านอัจฉริยะ ด้านทักษะในเชิงวิชาชีพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม

## 2.4 ตรา เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์

### 2.4.1 เครื่องหมาย

2.4.1.1 เครื่องหมายของวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา ประกอบด้วย มงกุฎ หมายถึง รางวัลแห่งความเป็นเลิศในด้านวิชาการ ด้านทักษะเชิงวิชาชีพ และด้านคุณธรรม ในวงมีวงแหวนล้อมรอบภายในอักษรภาษาไทยและภาษาอังกฤษว่า “วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา CHALERMKARNCHANA COLLEGE” รอบนอกวงกลมมีปรัชญาของวิทยาลัย “BUILDING A FUTURE OF EXCELLENCE”

2.4.1.2 เครื่องหมายของวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา จึงหมายถึง การเป็นเลิศของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเปรียบประดุจ เช่น ทองคำ โดยมุ่งผลิต พัฒนากำลังคนในระดับปริญญาให้มีความเป็นเลิศในด้านอัจฉริยะ ด้านทักษะในเชิงวิชาชีพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม

### คณะพยาบาลศาสตร์

#### 1. วิสัยทัศน์

“คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เป็นสถาบันการศึกษา เอกชนชั้นนำ มีมุ่งผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ให้มีความเป็นเลิศในด้านอัจฉริยะ ปัญญา มีทักษะเชิงวิชาชีพ การพยาบาล มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างมีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล”

#### 2. พันธกิจ

“คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา เป็นสถาบัน การศึกษาเอกชนชั้นนำที่มีพันธกิจดังนี้”

2.1 ผลิตและพัฒนาระดับบัณฑิตพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณภาพมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.2 ศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาศาสตร์ทางการพยาบาล การศึกษา พยาบาลและการบริการพยาบาล

2.3 ให้บริการวิชาการทางด้านสุขภาพ และสาธารณสุขแก่สังคม ชุมชน และท้องถิ่นอนุรักษ์ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น



### 3. เปิดสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ ชื่อปริญญา (ภาษาไทย) ชื่อเต็ม :  
 พยาบาลศาสตรบัณฑิต อักษรย่อ : พย.บ. ภาษาอังกฤษ ชื่อเต็ม : Bachelor of Nursing  
 Science อักษรย่อ : B.N.S

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร (2539) ได้ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ใน พ.ศ. 2544 ถึง 2549 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ ใน พ.ศ. 2544 ถึง 2549 ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 12 สมรรถนะคือ สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์และมวลชน สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี สมรรถนะด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านเศรษฐศาสตร์ สาธารณสุข สมรรถนะด้านกฎหมาย และการมีส่วนร่วมทางการเมือง

นงนุช โอบะ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับองค์ประกอบสมรรถนะวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ได้รับการยอมรับความสำเร็จในงานสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ด้านการเรียนก่อนประจำการ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ระดับ  $r = 0.69$ ,  $r = 0.577$ ,  $r = 0.538$ ,  $r = 0.535$  และ  $r = 0.532$  ตามลำดับ และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ร้อยละ 53.4

วารินทร์ โชติปฏิเวชกุล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลแพร์ จำนวน 175 คน เครื่องมือเป็นแบบประเมินสมรรถนะหลักพยาบาลวิชาชีพตามกรอบสภาการพยาบาลระหว่างประเทศ (ICN) พบว่า สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลแพร์ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.43;  $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.27 และ  $\bar{X} = 3.30$ ,

S.D. = 0.34 ตามลำดับ) และพยาบาลวิชาชีพประเมินสมรรถนะหลักของตนเองสูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและผู้ร่วมงานประเมินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จะเห็นว่าผลการประเมินจากกลุ่มที่แตกต่างกันจะได้ผลแตกต่างกัน ดังนั้นหากนำไปใช้ในการประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบแล้วอาจกำหนดน้ำหนัก ผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

จันทิมา แสงเลิศอุทัย (2550, บทความย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) สำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพทางด้านไอซีทีที่นักศึกษาวิชาชีพครูขาดและควรได้รับการเสริมสร้าง ได้แก่ ความรู้ ทักษะและเจตคติทางด้านไอซีที การสร้างหลักสูตรเสริม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรเสริมวัตถุประสงค์ และโครงสร้างของหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ และการประเมินสมรรถภาพโดยผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง พบว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนักศึกษาทางด้านไอซีที และผลการทดลองใช้หลักสูตรเสริมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจารี บัวเจียม (2553, บทความย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะพยาบาลหอผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะพยาบาลหอผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญของสมรรถนะสอดคล้องกันทุกข้อ ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้เรื่องโรค 2) สมรรถนะด้านการประเมินและการจัดการในภาวะเร่งด่วน 3) สมรรถนะด้านการให้ยาละลายลิ่มเลือด 4) สมรรถนะด้านการพยาบาลในหอผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง 5) สมรรถนะด้านการพยาบาลเพื่อวางแผนการจำหน่าย และการดูแลต่อเนื่อง และ 6) สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานงาน

นุจรี สันติสาราญวิไล และสุชาดา รัชชกุล (2553, บทความย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลผู้ปฏิบัติการให้ยาเคมีบำบัด ในโรงพยาบาลสังกัดรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพยาบาลผู้ปฏิบัติการให้ยาเคมีบำบัด ในโรงพยาบาลสังกัดรัฐ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วย 7 สมรรถนะหลัก

ซึ่งมี 90 สมรรถนะย่อย คือ 1) สมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับยาเคมีบำบัดและการบริหารยา 19 ข้อ 2) สมรรถนะด้านการจัดการความเสี่ยงและภาวะแทรกซ้อน 8 ข้อ 3) สมรรถนะด้านการเตรียมความพร้อมผู้ป่วยก่อน ระหว่าง และหลังได้รับยาเคมีบำบัด 12 ข้อ 4) สมรรถนะด้านความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับโรคและผลกระทบ 6 ข้อ 5) สมรรถนะด้านการสื่อสาร การสอน และการให้ข้อมูล 22 ข้อ 6) สมรรถนะด้านจริยธรรมและการพิทักษ์สิทธิ 12 ข้อ และ 7) สมรรถนะด้านการพัฒนา ความรู้และการวิจัย 11 ข้อ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด คุณสมบัติบุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานด้านยาเคมีบำบัดให้เหมาะสม และใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลผู้ปฏิบัติการให้ยาเคมีบำบัดต่อไป

เพ็ญประภา ยศพล (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) สมรรถนะที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับสูง 3) สมรรถนะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของพยาบาลวิชาชีพตามการประเมินของ ผู้อำนวยการ พยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรสาธารณสุขอื่นๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามีสมรรถนะที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะที่ 10 เนื่องจากมีชาวต่างชาติมารับบริการน้อย และ 2) สมรรถนะที่ 11 เนื่องจากไม่มีเวลาในการทำงานวิจัย และ 4) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ ภาระงานมากและไม่ตรงกับสมรรถนะ เช่น งานธุรการ การเงินการบัญชี พัสดุ เป็นต้น ข้อเสนอแนะ คือ มอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพตามที่สภาการพยาบาลกำหนด

กัาไรรัตน์ เย็นสุจริต และรัตนา พึ่งเสมา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะพยาบาลสาธารณสุขตามการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสหประชาชาติไทย ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาพยาบาลมีการรับรู้สมรรถนะพยาบาลสาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับสูง และในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง 7 ด้าน เรียงลำดับจากสูงไปหาลด ดังนี้ สมรรถนะด้านคุณลักษณะบทบาทผู้นำทางการพยาบาล สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลด้านจิตใจ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทั่วไป และสมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชนในชุมชนสังคมที่เกิดสาธารณสุขภัย สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลผู้ประสบสาธารณสุขภัย สมรรถนะด้านการควบคุมป้องกันและ

เผ่าระวังโรค และสมรรถนะด้านการวางแผนเตรียมการปฏิบัติการพยาบาลสาธารณสุขภัย  
ส่วนการรับรู้สมรรถนะพยาบาลสาธารณสุขภัยอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ  
ด้านการส่งต่อผู้ป่วยเจ็บและสมรรถนะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

โสภิตา สุวุฒโท (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโมดูล  
การเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะตามแนวทางมาตรฐานอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า 1) มาตรฐาน  
อาชีพนักเทคโนโลยีการศึกษาทางการแพทย์ ด้านงานออกแบบสิ่งพิมพ์ที่พัฒนา  
ประกอบด้วย ความมุ่งหมายของอาชีพ 5 บทบาทหลัก 7 หน้าที่หลัก 6 หน่วยสมรรถนะ  
และ 11 สมรรถนะย่อย 2) โมดูลการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะตามแนวทางมาตรฐานอาชีพ  
ที่พัฒนามีจำนวน 6 หน่วยการเรียนรู้ 11 ผลลัพธ์การเรียนรู้ แต่ละโมดูลประกอบด้วย  
เอกสารเนื้อหาบทเรียน สื่อประกอบการเรียนรู้ในชั้นเรียนและบนเครือข่ายสังคมออนไลน์  
แบบทดสอบ วิธีการประเมินผล และเกณฑ์การประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโมดูลที่  
พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมในระดับดี และผู้เรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่าน  
เกณฑ์ร้อยละ 80 และมีความคิดเห็นต่อโมดูลการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะในระดับดี  
นักเทคโนโลยีการศึกษาทางการแพทย์ และด้านงานออกแบบสิ่งพิมพ์

อุบลรัตน์ หริณวรรณ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะด้าน  
เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาของครู ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศทางการศึกษาของครู ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการ  
ปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศถูกต้อง  
ตามกฎหมาย จริยธรรม จรรยาบรรณและปลอดภัย 3) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
กับการเรียนการสอน และ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

ประสิทธิ์ ชุมศรี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องประเมินสมรรถนะ  
ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี  
เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ประเภท จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย  
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะ  
ประจำ สายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย 2) ผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การสื่อสาร และจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

รสริน วรรณจิรวีไล (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของ สมรรถนะภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลระดับตติยภูมิในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบสมรรถนะภาวะผู้นำหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ เจ้าพระยามราชวงศ์ประกอบที่ 1 การขับเคลื่อนแนวคิดและความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาตนเองและวุฒิภาวะทางอารมณ์ องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนา งานอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 4 การวางแผน การจัดการและการแก้ไขปัญหา องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความไว้วางใจ และ องค์ประกอบที่ 6 การพิจารณาสารสนเทศ ในการตัดสินใจ

ศิริประภา ฤกษ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะของ หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 10 ด้าน รวม 81 รายการ ดังนี้

1) สมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 รายการ 2) สมรรถนะ ด้านการจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย 9 รายการ 3) สมรรถนะด้านความฉลาด ทางอารมณ์ ประกอบด้วย 10 รายการ 4) สมรรถนะด้านการจัดการคุณภาพผลลัพธ์ ทางโรงพยาบาล ประกอบด้วย 9 รายการ 5) สมรรถนะด้านการบริหารเชิงธุรกิจและ การตลาด ประกอบด้วย 10 รายการ 6) สมรรถนะด้านการบริหารโดยยึดมั่นหลัก ธรรมภิบาล ประกอบด้วย 9 รายการ 7) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ สมัยใหม่ ประกอบด้วย 7 รายการ 8) สมรรถนะด้านการนำสู่การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 รายการ 9) สมรรถนะด้านการจัดการงานที่ทำหาย ประกอบด้วย 7 รายการ และ 10) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 6 รายการ

วันธิยา เผ้าทรัพย์ (2556, บทความ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะ ของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงานกุมารเวชกรรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบสมรรถนะ ของพยาบาลวิชาชีพในหน่วยงานกุมาร เวชกรรม โรงพยาบาลตติยภูมิ ประกอบด้วย 7 ตัว ประกอบ 74 ข้อ มีค่าความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 73.58 ดังนี้ 1) สมรรถนะ ด้านการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล มี 18 ข้อ 2) สมรรถนะด้านการบูรณาการความรู้ การดูแลผู้ป่วย มี 15 ข้อ 3) สมรรถนะด้านการช่วยเหลือผู้ป่วยภาวะวิกฤต มี 9 ข้อ

4) สมรรถนะด้านการวิจัยและการใช้เทคโนโลยี มี 6 ข้อ 5) สมรรถนะด้านจริยธรรมและการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย มี 10 ข้อ 6) สมรรถนะด้านการสื่อสาร มี 9 ข้อ 7) สมรรถนะด้านการดูแลผู้ป่วยเด็กแบบองค์รวม มี 7 ข้อ

ศรียุทธพรณ วรณเสริฐ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนามน จังหวัดกาฬสินธุ์มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะเท่ากับ 2.87 พยาบาลร้อยละ 62.96 มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่าหรือเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง ร้อยละ 25.93 มีสมรรถนะต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ และร้อยละ 11.11 มีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ ส่วนการประเมินสมรรถนะของพยาบาลในรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารและสัมพันธภาพเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับสูงกว่าหรือเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.07 สมรรถนะด้านปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 29.63 สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย อยู่ในระดับต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง คิดเป็นร้อยละ 25.93 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำการจัดการและการพัฒนาคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 7.41

นุชนรา รัตนศิริประภา (2557, บทความ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน 4 สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก และ 5 สมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพ การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ คุณลักษณะโดยรวม ด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โดยรวมด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก

เรือโทอากาศ อาจสนาม (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลเชิงพุทธบูรณาการของพยาบาล สังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทั่วไปการพัฒนาสมรรถนะพยาบาล พบว่า ด้านจรรยาบรรณ เกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัด การเก็บข้อมูลพื้นฐานยังไม่ชัดเจน และการปลูกฝังจริยธรรม จรรยาบรรณยังมีน้อยด้านคุณลักษณะเชิงวิชาชีพ ควรได้รับการสนับสนุนความภาคภูมิใจ ในความเป็นอาชีพพยาบาลแผนการพัฒนาคุณลักษณะอย่างต่อเนื่องยังไม่ชัดเจน และขาดการปรับตัวอย่างเหมาะสม ด้านการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารยังมีน้อย และความรู้ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสาร ภาษา และการให้ข้อมูลความรู้เชิงวิชาชีพยังมีน้อย และด้านสัมพันธภาพ ควรได้รับการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจ ให้รางวัล กระบวนการ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลายังมีน้อย และควรได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2) แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะที่นำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการศึกษา และผลผลิตความรู้ พลังทักษะ พลังศักยภาพส่วนตัว พลังความสามารถ และพลัง คุณลักษณะอื่นๆ ของพยาบาลวิชาชีพออกมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และจะต้องขึ้นอยู่กับระบบการพัฒนาอย่างถูกกระบวนการจนสามารถทำให้องค์กร มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรซึ่งเมื่อนำอิทธิบาทธรรม 4 ประการที่อยู่ใน รูปของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งทำให้สมรรถนะพยาบาลสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพตามแนวทางพระพุทธศาสนามากยิ่งขึ้น คือ ทำให้พยาบาลมีความรัก ในอาชีพของตนเอง มีการปลูกฝังความเพียรในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งมั่น มั่นคงในอาชีพ ที่ตนเองได้เลือกที่จะดูแลผู้ป่วยอย่างไม่ทอดทิ้ง และการใช้ความคิดในไตร่ตรอง การคิด พิเคราะห์พิจารณาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเมื่อนำมาบูรณา การจะพบการเปลี่ยนที่สำคัญกล่าวคือ หลักอิทธิบาทจะเข้าไปช่วยให้การพัฒนาสมรรถนะ ของพยาบาลประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้กำหนดไว้และผลักดันภารกิจอื่นๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความสอดคล้องกันมากที่สุด และ 3) รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของพยาบาล ด้านจรรยาบรรณที่ใช้กระบวนการตามหลักอิทธิบาทธรรม พบว่า ด้านฉันทะ พบว่า มีความรักในอาชีพที่ต้องดูแลผู้ป่วยและรักผู้อื่น ด้วยการกำหนดแผนการ ดูแลและการบำรุงขวัญกำลังใจพยาบาล ด้านวิริยะ พบว่า มีความเพียรปฏิบัติหน้าที่ เพื่อการดูแลผู้ป่วยและดูแลตนเองด้วยการจัดทีมในการให้ค าปรึกษาแก่พยาบาล ด้านจิตตะ พบว่า การปลูกฝังอุดมการณ์ด้วยการสอนงานด้วยหัวใจและมอบทักษะ การดูแลตนเอง และด้านวิมังสา พบว่า ความรู้และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ด้วยการ

จัดระบบการเพิ่มความเชื่อมั่นของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่และจรรยาบรรณ  
 ด้านคุณลักษณะเชิงวิชาชีพตามหลักอิทธิบาทธรรม พบว่า ด้านฉันทะ พบว่าการกระตุ้น  
 อุดมการณ์ทางวิชาชีพ ด้านวิริยะ พบว่า กำหนดกระบวนการสร้างแรงจูงใจด้วย  
 ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ด้านจิตตะ พบว่า การปลูกฝังเมตตา กรุณา และด้านวิมังสา  
 พบว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารตามหลักอิทธิบาทธรรม พบว่า  
 ด้านฉันทะ พบว่า การสื่อสารด้วยหัวใจ ด้านวิริยะ พบว่า การสื่อสารด้วยความรู้  
 ด้านจิตตะ พบว่า การสื่อสารด้วยความมีเมตตา กรุณา ด้านวิมังสา พบว่า ความฉลาด  
 ในการสื่อสารกับผู้ป่วย และด้านสัมพันธภาพตามหลักอิทธิบาทธรรม พบว่า ด้านฉันทะ  
 พบว่า การส่งเสริมความเสมอภาคและความเคารพต่อผู้อื่น ด้านวิริยะ พบว่า การใช้ความ  
 เพียรอย่างเหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพ ด้านจิตตะ พบว่า การปรับเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น  
 และด้านวิมังสา พบว่า การทำงานด้วยระบบทีมงานที่มีปัญญา

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Keating et al (2003, Abstract) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะบนพื้นฐาน  
 บทบาทที่แตกต่างกันของพยาบาลในรัฐแคลิฟอร์เนีย (California) โดยรูปแบบดังกล่าวได้  
 มาจากการศึกษาการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ทางการพยาบาล  
 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่ได้มาจาก 40 องค์กร เช่น อาจารย์พยาบาล สภาการพยาบาลองค์กร  
 วิชาชีพ เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์ระดับสมรรถนะที่นำไปประยุกต์ใช้ของนักศึกษาพยาบาลระดับ  
 อนุปริญญา และปริญญาตรีในชั้นปีสุดท้ายที่ทำงานในสถานบริการสุขภาพ โดยเฉพาะ  
 หน่วยงานอายุรกรรม และศัลยกรรม และปริญญาตรีในชั้นปีสุดท้าย มีแนวโน้มที่แสดง  
 พฤติกรรมสมรรถนะอยู่ในระดับอ่อนหัด ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 75 ของนักศึกษา  
 พยาบาลมีการแสดงออกสมรรถนะในระดับอ่อนหัด ส่วนพยาบาลจบการศึกษาใหม่  
 มีมากกว่าร้อยละ 60 ที่แสดงพฤติกรรมสมรรถนะอยู่ในระดับชำนาญการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์  
 การเสริมสร้างสมรรถนะของนักศึกษาพยาบาลคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
 เฉลิมกาญจนา เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน โดยสรุปพบว่า สมรรถนะหลัก 12 สมรรถนะ  
 คือ สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล สมรรถนะด้าน  
 คุณธรรมจริยธรรม สมรรถนะด้านวิชาการ สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะด้าน



ภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวกับมนุษย์และมวลชน สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี  
สมรรถนะด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านเศรษฐศาสตร์  
สาธารณสุข สมรรถนะด้านกฎหมาย และการมีส่วนร่วมทางการเมือง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี