บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อระบุสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะ
2. แนวความคิดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร
3. แนวความคิด ทฤษฎีความคาดหวัง
4. ข้อมูลมหาวิทยาลัยบูรพา
5. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นทั้งหมดในครั้งนี้ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการวิจัย ดังกล่าว ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่ง ประกอบไปด้วยข้อมูล ดังนี้

แนวความคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะ

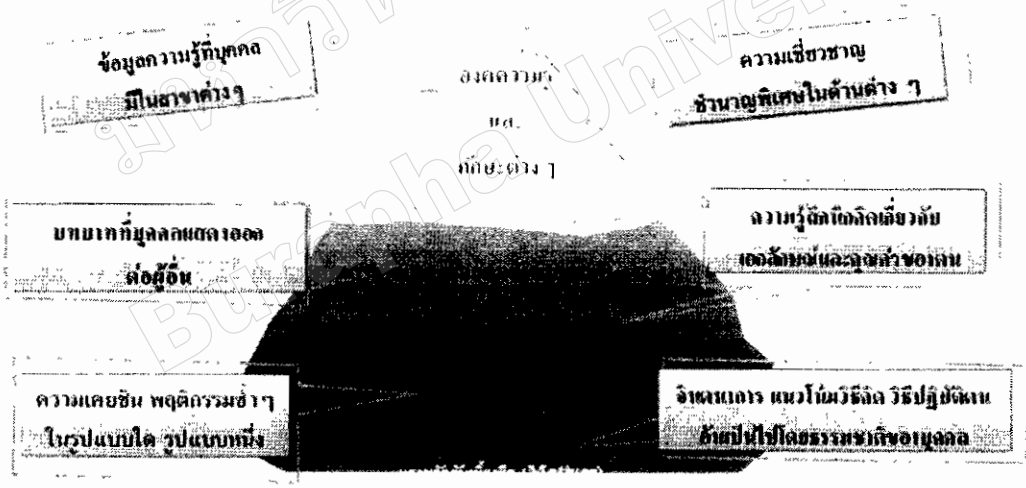
1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรและได้ใช้ความรู้ในเรื่องนี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่าง ทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for C0mpetence Rather than forIntelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา สมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญาและใช้กันต่อๆมาจนถึงทุกวันนี้ (รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548, หน้า 65)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลแต่ละคนมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งสามารถอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้นๆ (รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์, 2548, หน้า 70)



ภาพที่ 1 ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แสดงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)

ความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าวถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency, USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก วิธีการดำเนินการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของศาสตราจารย์เดวิด แมคเคนแลนเริ่มจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากรของ USIA รวมไปถึงผู้บริหาร

ระดับสูงเพื่อให้ระบุถึงจำนวนพนักงาน 2 กลุ่มในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคนแลนและทีมงานของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้งสองกลุ่ม จำนวน 50 คน เพื่ออธิบายว่างานใดเกินมาตรฐานหรือยอดเยี่ยมมาก

จากการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ดังนั้นจะพบว่าระบบบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมา 30 กว่าปี ถ้าพิจารณาในแง่มุมทั่วไป อาจจะพบเรื่องนี้มีมานานแล้วแต่ในความเป็นจริงในมุมมองของทางวิชาการและการจัดการ ถือว่ามีอายุไม่มากนัก เพราะองค์ความรู้ของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะยังต้องมีการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและลึกอีกมาก ซึ่งเรามักพบว่า งานวิจัยที่ได้เป็นงานอ้างอิงหลัก ก็คือ Competence at W0rk (Spencer & Spencer, 1993, p.325)

การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ในความเป็นจริงแล้วคือเครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายคือทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักพื้นฐานที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร นั่นเอง ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะเดียวกันบุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่าควรจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

ในส่วนของประเทศไทย ได้นำกระบวนการพัฒนาศักยภาพมาใช้กับองค์กร ต่างๆ มากมายซึ่งยังคงเป็นเรื่องใหม่ในแวดวงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย เท่าที่ผ่านมาองค์กรต่างๆยังไม่ได้มีการพัฒนาอย่างจริงจังทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

พารี (Parry อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นทั้งยัง สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายของสมรรถนะ(Competency) สมรรถนะมีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability,Pproficiency, Expertise, Skill, Fitness โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2548, หน้า 66)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 67) ได้กำหนดคำนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้เด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การ กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้ง ความรู้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริหารต้องการได้” หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริหารที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริหารต้องการได้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษาจะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (Result)

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 2) ได้ให้นิยาม Competency ไว้ว่า ตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกาเพราะทางอังกฤษรวมถึงประเทศยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้าน ความสามารถในการทำงานของคนที่ทำงานด้าน

อาชีวศึกษา (NVQ: National Vocational Qualification) ส่วนคำนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกาที่ David McClelland ให้ไว้ในปี 1993 นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วยความรู้ ทักษะอุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social Role) การรับรู้ตนเอง (Self-image) และแรงจูงใจ (Motive)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes)

The American Heritage Concise Dictionary (1994) ให้ความหมายว่า Competency คือ 1) คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ (The state or quality of being competent) 2) ลักษณะเฉพาะของทักษะความรู้ หรือความสามารถ (A Specific Range of Skill, Knowledge or Ability)

McClelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ (Competency) คือบุคลิกลักษณะที่ซ้อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดให้งานที่ตนรับผิดชอบ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992, หน้า 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993, หน้า 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993, หน้า 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance)

วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพมีประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ

ดนัย เทียนพุฒ (2546) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือ พฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการธุรกิจที่มีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือ มาอาจลอกเลียนได้

พิมล ศรีสุภาพ (2546) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกัน โดย คุณลักษณะ หรือความสามารถ (Underlying Characteristics) หมายถึง วิธีการคิด การกระทำที่บุคคลนั้น ๆ ใช้เป็น ประจำและเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุก ๆ สถานการณ์

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546, หน้า 7) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ (Competency) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่นซึ่งเกิดได้จาก 3 ทาง คือ

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อรัญญา สมแก้ว (2547) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledgr) หรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และทรงคุณค่าโดยคำว่าคุณลักษณะในที่นี้หมายรวมถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัตินั้น

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2548) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ชัยพร วิชชาวุธ (2548, หน้า 11) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม ที่จำเป็นสำหรับบุคคลในตำแหน่งหนึ่ง ๆ

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2545, หน้า 5) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของพนักงานในการนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และ

เทคโนโลยีมาใช้กับธุรกิจอย่างมีวิจารณญาณเพื่อสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และสามารถปรับปรุงผลการดำเนินและคุณภาพของโรงงานโดยรวม

บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ (มหาชน) (2548) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้สามารถ พฤติกรรม หรือ คุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2546) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและทัศนคติที่บุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์การ

สมนึก ทองเอี่ยม (2550, หน้า 48) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

จากความหมายที่ได้ศึกษาผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์การดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงได้สรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความโดดเด่น ซึ่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนด โดยต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์กร

3. ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่ง สามารถอธิบายถึงประเภทสมรรถนะ ที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

ประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies

เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่นความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคนนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job Competencies

เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้า

กลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies

เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น บริษัท โซนี่ เป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก บริษัท โนเกีย เป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

พัชนีย์ ธระเสนา (2551) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold-Competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี สามารถสังเกตและพัฒนาได้โดยง่าย แต่ไม่สามารถสร้างความโดดเด่นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน

2. สมรรถนะที่สร้างความแตกต่าง (Differentiating Competency) หมายถึง สิ่งที่มองเห็นได้ยากและพัฒนาได้ยาก ประกอบด้วยแรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน ค่านิยม แรงขับ และทัศนคติที่มีบทบาทของตนทางสังคม ส่วนนี้เป็นส่วนที่ไม่สามารถมองเห็น หรือบอกได้โดยง่าย ยากต่อการวัด การพัฒนา แต่เป็นสิ่งที่สร้างความโดดเด่นและความแตกต่างของระดับผลการปฏิบัติงาน

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2545 หน้า 17) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลักขององค์การ หมายถึง ความสามรถหลักขององค์การ หรือธุรกิจนั้นๆ คือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามรถหรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลักทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ ภายในองค์การ

จรัมพร ประถมบูรณ์ (2548, หน้า 6) จัดแบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะของสำนักงาน หมายถึง ความสามารถขององค์การที่ต้องมีเพื่อเป็นองค์กรมืออาชีพปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชี่ยวชาญ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี

2. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่บุคลากรต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่มีต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงาน หรือตำแหน่งงานและอาจเป็นความสามารถเป็นพิเศษเฉพาะงาน หรือตำแหน่งงานนั้นๆ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2547, หน้า 7) ได้จัดทำโมเดลสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยในบางครั้งก็จะต้องพิจารณาตัดขั้นตอนบางอย่างที่ไม่จำเป็นทิ้งไปบ้าง เพื่อรังสรรค์งานที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างแท้จริง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในสภาวการณ์ปัจจุบันประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดีมีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นที่ต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)

เป็นความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย เพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลกมีประสิทธิภาพทำให้ประชาชนในทุกส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่งถึงกันหมด การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

1.4 จริยธรรม (Integrity)

เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรในฐานะเป็นสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถเฉพาะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 20 สมรรถนะ คือ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

2.6 ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

2.8 ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ (Organizational Awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

2.20 การให้อำนาจแก่คนอื่น (Empowering Others)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ (มหาชน) (2548 หน้า 1) ได้จัดแบบสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะที่พึงประสงค์ (Desired Behaviors) หมายถึงพฤติกรรมที่ดีที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องตระหนักและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด สม่ำเสมอ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Qualities) หมายถึง คุณสมบัติความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์การ จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของคนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. สมรรถนะในงาน (Functional Skill and Knowledge) หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน

ปิยะชัย จันทรวงค์ไพศาล (2549) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีซับซ้อนและการปฏิบัติงานอย่างกลมกลืนที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักขององค์การ

2. สมรรถนะการบริหารจัดการ (Professional Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการตามกลยุทธ์ขององค์การและหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นเมื่อกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและปัจจัยต่าง ๆ บุคลากรในองค์การ จะต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองตามกลยุทธ์นั้น

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถที่มีเฉพาะในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาประเภทสมรรถนะ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกันและจัดประเภทสมรรถนะอาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายขององค์กร

2. สมรรถนะตามกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติการที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เช่น ผู้ตรวจสอบบัญชี ควรมีความรู้ด้านตรวจสอบบัญชี

3. สมรรถนะการบริหาร หมายถึง ความสามารถด้านบริหาร เช่น สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น สร้างความเปลี่ยนแปลง

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ มี 5 ส่วนคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2545, หน้า 48)

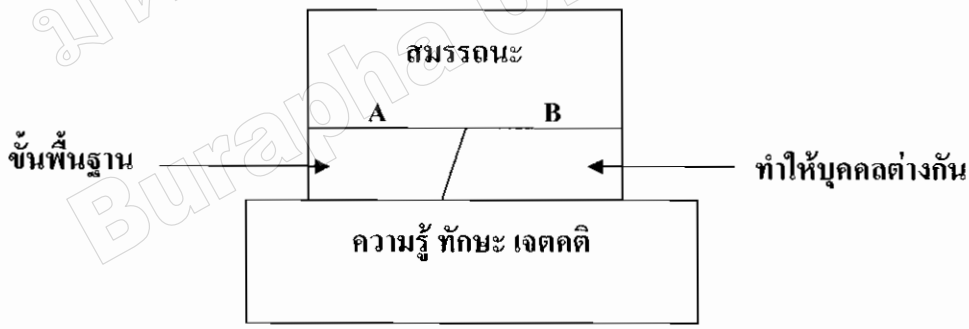
1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น



ภาพที่ 2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ
ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2545)

จากภาพความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้โดดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น สมรรถนะดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

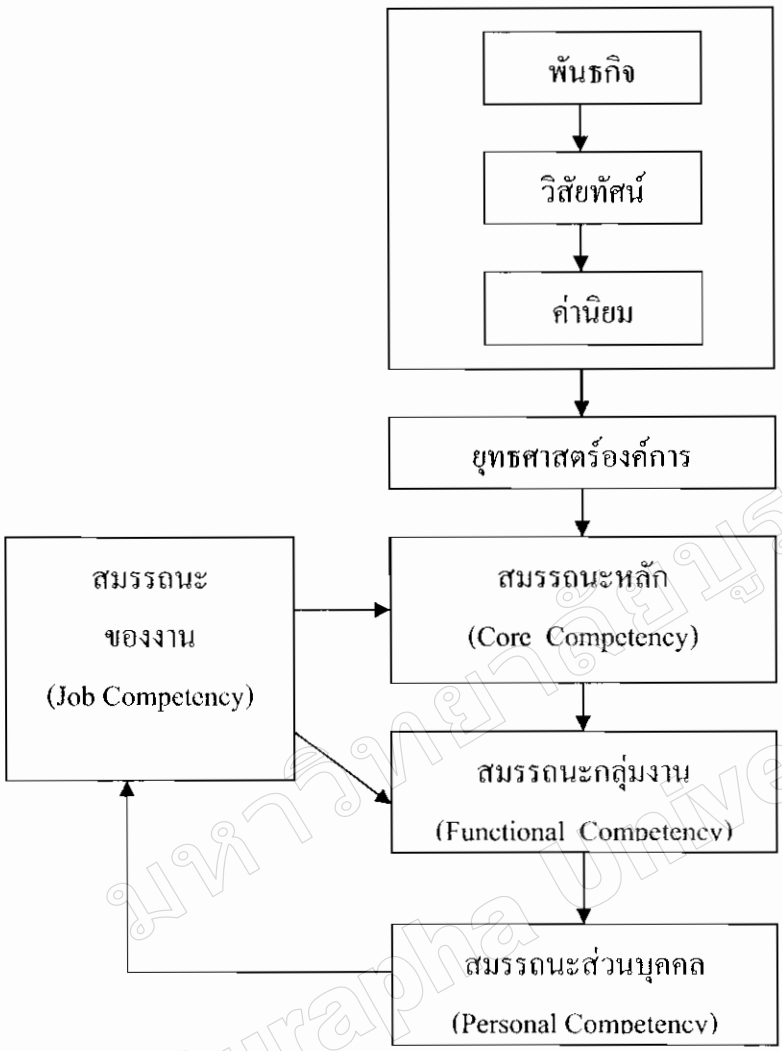
2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือมาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

5. การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนด ได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547, หน้า 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 50-51; 58-59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 3 การกำหนดสมรรถนะ

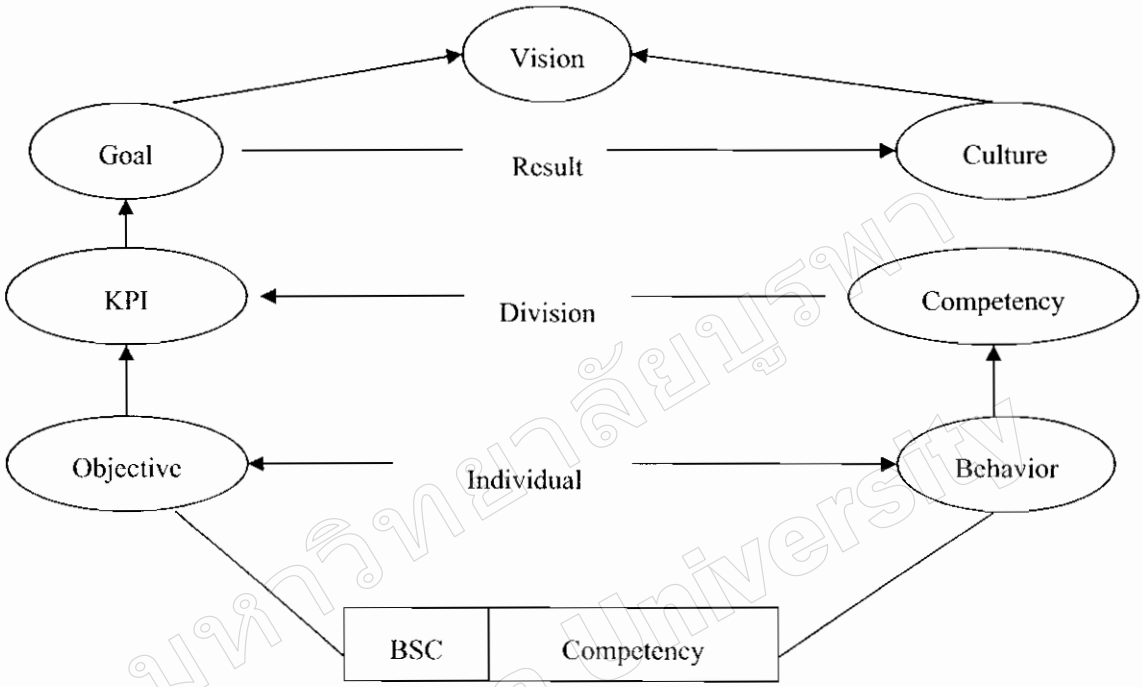
ที่มา : อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547)

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะกลุ่มงานของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะกลุ่มงานที่จะไปในทางเดียวกันงานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหาร



ภาพที่ 4 Performance Management System

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545)

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่นๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือหน้าที่นั้นๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

2. สมรรถนะจากงานที่เรียก ว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือ การปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

328739

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

6. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะของบุคคลในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวทางและวิธีการดังนี้

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548, หน้า 65-77) ได้นำเสนอขั้นตอนการประเมินสรรถนะของบุคคลในตำแหน่งงานต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิธีการการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานรายบุคคลแบ่งออกเป็น 4 วิธีการดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดยใช้วิจารณญาณตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมินสมรรถนะที่ง่ายที่สุด แต่องค์การส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินที่ได้รับการเกิดเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง

2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment)

การประเมินสมรรถนะของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่พบเห็นมากที่สุดซึ่งองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้ การประเมินแบบนี้ในช่วงของการประเมินการปฏิบัติงาน อาจประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง (ประเมินผลกลางปีและปลายปี) การประเมินสมรรถนะของพนักงานโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินอาจได้รับผลการประเมินที่ไม่ถูกต้องหรือเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริงซึ่งอาจเกิดจากที่ผู้ประเมินมีอคติ หรือแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่ถูกต้อง

3. การประเมินแบบ 180 องศา (180 – Degree Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยหัวหน้าและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมิน โดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน วิธีการประเมินรูปแบบนี้ควรกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าประเมินเป็นเท่าไร สำนักงานประเมินเป็นเท่าไร ซึ่งควรกำหนดน้ำหนักเป็นร้อยละ (%) และผลรวมร้อยละของหัวหน้าและพนักงานควรเป็น 100% หลังจากนั้นนำผลที่ได้รับจากการประเมินสมรรถนะทั้งจากหัวหน้าและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360 – Degree Assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น แบบรอบทิศทาง อยู่บนพื้นฐานของทีม (Team – Based Approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วย หัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย วิธีการประเมินในรูปแบบนี้จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้ผู้ประเมินมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร โดยกำหนดร้อยละ (%) รวมกันได้ 100% และหลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะจากผู้ประเมินทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย การประเมินแบบ 360 องศา มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.1 การเลือกตัวแทนที่เป็นผู้ประเมิน สำหรับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานในระดับหรือตำแหน่งเดียวกันมากกว่า 1 คน เช่น เพื่อนร่วมงานมี 20 คน แต่จำเป็นต้องเลือกตัวแทนเพื่อประเมิน 3 คนถ้าเป็นเช่นนี้ อาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาหาตัวแทนที่เหมาะสมในการประเมินความสามารถของตำแหน่ง

4.2 การเตรียมความพร้อมของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดฐานข้อมูลเพราะหลังจากที่รวบรวมผลการประเมินได้แล้วในขั้นตอนถัดไป คือ การประมวลผลเพื่อหาผลสรุปการประเมินจากตัวแทนทั้งหมด ซึ่งควรมีการเตรียมความพร้อมด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหาร จัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงาน

การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงานรายบุคคล มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การระบุผู้ถูกประเมิน

การระบุกลุ่มคนที่องค์การต้องประเมินความสามารถรายบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ ความพร้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละองค์การ โดยอาจแบ่งกลุ่มคนที่จะประเมินหาช่วงว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยมีกลุ่มคนที่ต้องการประเมินพิจารณา ดังนี้ 1)พนักงานทั้งหมดในองค์การที่เป็นพนักงานประจำ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การ 3)ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร 4)กลุ่มพนักงานที่จะเป็นดาวเด่นขององค์การ 5)กลุ่มพนักงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลักขององค์การ และกลุ่ม 6)กลุ่มพนักงานที่หายาก หรือมีอัตราออกค่อนข้างสูง

2. กำหนดสมรรถนะ

กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละระดับ และระดับความคาดหวังของสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานที่จะประเมินหาช่องว่างของความสามารถโดยจัดทำแบบประเมินความสามารถของพนักงาน ซึ่งแยกตามรายชื่อของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

3. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวม ควรมีการกำหนดวิธีการประเมินว่าจะใช้วิธีการใด ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมิน โดยหัวหน้า การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินแบบ 360 องศา และหลังจากนั้นนำแบบประเมินความสามารถของพนักงานที่กำหนดขึ้นไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินได้แก่ พนักงาน หัวหน้าพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อนร่วมงานของพนักงาน หรือผู้รับบริการเพื่อประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานที่คาดหวังและสรุปผลการประเมินความสามารถ

4. การวิเคราะห์ช่วงว่างหรือความแตกต่าง

หลังจากที่สรุปผลการประเมินความสามารถของพนักงานจากการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์หาช่วงว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) โดยหาค่าความต่างกันระหว่างความสามารถในการทำงานในปัจจุบัน (Actual Competency) กับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (Expected Competency) ของที่ตำแหน่งงานโดยพิจารณาคำนวณดังนี้

ช่วงว่างความสามารถ = ระดับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง – ระดับระดับความสามารถในการทำงานที่มีอยู่จริง

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการประเมินสมรรถนะ

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่วงว่างหรือความแตกต่างของสมรรถนะของตำแหน่งงานแล้วขั้นตอนต่อไป คือการดำเนินการหาข้อสรุปของการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง โดยให้พิจารณาว่ามีสมรรถนะตัวใดที่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายถึงพนักงานมีระดับความสามารถทำงานในปัจจุบันน้อยกว่า ระดับความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งสมรรถนะตัวนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวจากน้ำหนักของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 62-70) ได้นำเสนอหลักเกณฑ์การแบ่งระดับสมรรถนะเพื่อการประเมินสมรรถนะ โดยกำหนดแนวทางในการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งระดับสมรรถนะ 3 แนวทาง ดังนี้

1. การแบ่งระดับสมรรถนะ 5 ระดับ

การแบ่งระดับของสมรรถนะ 5 ระดับเหมือนกันทุกตัว โดยมีลักษณะของการเขียนอธิบายใน 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ รูปแบบนี้มีการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมหรือความสามารถที่แสดงออกให้เห็นใน 5 ระดับ ดังนี้

ชื่อสมรรถนะ : ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการนำเสนอความคิดอยู่ตลอดเวลาทั้งในการพัฒนางานของตนเองและทั้งงานของส่วนรวม
4	มีการนำเอาเครื่องมือ เทคนิค และวิธีการที่ซับซ้อนมาใช้พัฒนาในการทำงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3	การนำความคิดริเริ่มไปใช้การพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
2	มีการคิดริเริ่มด้วยตนเอง
1	การคิดริเริ่มเมื่อได้รับการกระตุ้นหรือได้รับมอบหมาย

รูปแบบที่ 2 เขียนคำอธิบาย 3 ระดับสมรรถนะแต่ละตัวจะเขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับเท่านั้นคือ ระดับ 1 ระดับ 3 ระดับ 5 โดยมีคำอธิบายระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับ Competency ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ได้มาตรฐาน

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับ Competency ในมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามความคาดหวัง

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับ Competency สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้มาก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตัวอย่างการเขียนคำอธิบาย 3 ระดับ

ชื่อสมรรถนะ : ความถูกต้องแม่นยำ

5 มีความถูกต้องแม่นยำสูงมาก ไม่เคยมีความผิดพลาด
สามารถตรวจสอบงานที่ละเอียดและซับซ้อนได้
มีการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการและเครื่องมือในการตรวจสอบอยู่ตลอดเสมอ

3 การตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ
การใช้เครื่องมือเหมาะสมกับงานที่ตรวจสอบ
ไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่น
สามารถตรวจสอบถูกต้องและทันเวลา

1 เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง
เกิดความผิดพลาดในงานทุกลักษณะไม่ว่างานยากหรืองานง่าย
ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย
ไม่มีการตรวจสอบงานก่อนการส่งมอบ
ต้องมีการตรวจสอบซ้ำทุกครั้ง

2. แบ่งระดับตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละตัวของสมรรถนะแต่ละตัวไม่มีการกำหนดว่าสมรรถนะทุกตัวต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสมรรถนะตัวนั้น ๆ บางตัวอาจจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัวแบ่งเป็น 5 ระดับ ในขณะบางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจแบ่งมากกว่า น้อยกว่านี้ก็ได้ ดังตัวอย่างเช่น

ชื่อสมรรถนะ : การคิดเชิงแนวคิด

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
5	สามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดหลักการหรือแนวคิดให้ได้
4	สามารถวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้
3	สามารถนำหลักการหรือแนวคิดไปประยุกต์ใช้ได้
2	เข้าใจรูปแบบของหลักการหรือแนวคิด
1	สามารถใช้หลักการหรือกฎเบื้องต้นได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ชื่อสมรรถนะ : มุมมองเชิงกลยุทธ์

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
6	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	สามารถเข้าใจผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ได้
4	สามารถเชื่อมโยงงานประจำวันสู่กลยุทธ์ได้
3	สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้
2	สามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้
1	เข้าใจกลยุทธ์

3. แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์การ

บางองค์การแบ่งระดับของสมรรถนะ โดยพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การ เช่น องค์การมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ จึงแบ่งระดับของสมรรถนะแต่ละตัวออกเป็น 4 ระดับ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปกำหนดและประยุกต์ใช้ดังตัวอย่างดังนี้

ชื่อ สมรรถนะ : การบริการลูกค้า

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4	ความสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (บริหาร) ที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการ(จัดการ) ของลูกค้าได้และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2	เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้ (บังคับบัญชา)
1	สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ (การเขียน การพูดต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์ (ปฏิบัติการ)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากแนวทางในการแบ่งระดับสมรรถนะทั้ง 3 แนวทางที่กล่าวมาก พบว่าทุกแนวทางมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

การสรุปข้อดีข้อจำกัดของแนวทางการแบ่งระดับสมรรถนะ

รูปแบบการแบ่งระดับ

1. แบ่งเป็น 5 ระดับ

ข้อดี เป็นมาตรฐานเดียวกันเข้าใจง่ายนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ

ข้อจำกัด อาจไม่เหมาะสมกับสมรรถนะตัวที่สามารถแบ่งได้มากกว่าหรือน้อยกว่า 5 ระดับ

2. แบ่งตามลักษณะของสมรรถนะ

ข้อดี สะท้อนความเป็นจริงของสมรรถนะแต่ละตัว

ข้อจำกัด อาจจะทำให้เกิดความสับสนสมรรถนะแต่ละตัวในการนำไปใช้งานจริง

3. แบ่งตามระดับพนักงาน

ข้อดี เข้าใจง่ายสอดคล้องกับลักษณะการทำงานจริงในองค์การ

ข้อจำกัด สมรรถนะบางตัวไม่สามารถครอบคลุมได้ทุกระดับเพราะบางระดับไม่จำเป็นต้องมี

7. การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547, หน้า 62 ; สุกัญญา รัสมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 50 – 51 : 58 - 59)

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบแบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

กันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

8. การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

9. ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate)
4. ระดับมีความรู้สูง (Advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์วัดความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)

2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)

3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
1. สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
2. สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
3. สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
4. สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
5. สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	- สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

10. การนำสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable Factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการ Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์การจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์การจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

ภาพที่ 5 การประยุกต์ใช้ Competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547), สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2004)

2. การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ Competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา Core Competency และ Core Products

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด Competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการกำหนด Core Competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ Competency

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ Competency และนำไปสู่การ วิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบแกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

11. คำจำกัดความและคำอธิบายระดับศักยภาพ

การศึกษาเพื่อระบุสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ครั้งนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีย์ ธระเสนา ได้ให้คำจำกัดความและคำอธิบายระดับศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดของ Spencer (Spencer & Spencer,1993) ซึ่งเป็นมาตรฐานกลางที่ใช้กันทั่วโลก ในประเทศไทยปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งได้มีผลงานให้แก่องค์กรต่างๆ ในประเทศ เช่น สำนักงานรัฐมนตรี และ

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการในเชิงประจักษ์ คือบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะและสามารถระบุพฤติกรรมที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติภาระหน้าที่ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวัง วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานรัฐมนตรีและสำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ทั้งนี้มีผลงานเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีย์ ธระเสนาและคณะที่ปรึกษาซึ่งได้กำหนดให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ต้องวิเคราะห์ ตรวจสอบ สอบทาน ยืนยัน ปรับแก้ภาระงานลักษณะงานของตนส่งต่อให้ผู้บังคับบัญชา วิเคราะห์ ตรวจสอบ สอบทาน ยืนยันปรับแก้ ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาจนสิ้นสุดกระบวนการ (พัชนีย์ ธระเสนา, 2553) ซึ่งสามารถอธิบายสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจำนวน 18 ข้อ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จ (Achievement Orientation-ACH) หมายถึง บุคคลผู้นี้คำนึงถึงการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเหนือไปกว่าเป้าหมายรวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับ

ตารางที่ 3 สมรรถนะที่ 1 การให้ความสำคัญแต่ความเสร็จ

ระดับ	บุคคลผู้นี้คำนึงถึงการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเหนือไปกว่าเป้าหมายรวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับ
1	มีความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด - แสดงความพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง - ในบางครั้งอาจแสดงความหงุดหงิด คับข้องใจ ไม่สบายใจ ต่อความสูญเปล่า หรือความขาดประสิทธิผล (เช่น การระบายโดยการพูดบ่นไม่สบายใจเกี่ยวกับเวลาที่สูญเสียไปและต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้น) แต่ก็ไม่ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรมในการทำงาน ให้มีประสิทธิผลดีขึ้นแต่อย่างใด
2	มีการนำเอาดัชนีชี้วัดมาใช้เพื่อความสำเร็จของงานด้วยตนเอง - ใช้วิธีการในการวัดผลการทำงานเฉพาะแบบของตนเทียบกับมาตรฐานเพื่อความสำเร็จโดยไม่ต้องมีใครบอกกล่าว - อาจมุ่งที่จะใช้วิธีการใหม่วิธีใดวิธีหนึ่งหรือมากกว่านั้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด (สังเกตได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากพฤติกรรมที่มีความใส่ใจอย่างต่อเนื่องกับการวัดผลการทำงานเพื่อให้นำไปพัฒนาให้เกิดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้คำนึงถึงการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเหนือไปกว่าเป้าหมายรวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับ
3	การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน - แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการ ในการปฏิบัติงานของตนโดยเฉพาะที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้นโดยที่ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ขึ้นมาเป็นพิเศษแต่อย่างใด (ตัวอย่าง: มีการทำงานที่ดีขึ้น เร็วขึ้น มีต้นทุนที่ต่ำลง สามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานให้สูงขึ้น หรือเร็วขึ้น และมีผลงานที่โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด มีการพัฒนาคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้น ขวัญ กำลังใจสูงขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น (พฤติกรรมในการปรับปรุงผลงานจะต้องสามารถสังเกตได้และวัดได้ประเมินได้ แม้ว่าผลงานอาจยังไม่ปรากฏ หรือมีผลสำเร็จต่ำกว่าความคาดหวังก็ตาม)
4	ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย - มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถ ถึงแม้เป้าหมายนั้นจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพียงครึ่งต่อครึ่งก็ตาม หรือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ยากกว่าเดิม ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีเท่าเดิม หรือ มีการทำงานที่ประสบความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง - และมีการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ท้าทาย
5	รู้จักการวิเคราะห์และตัดสินใจในด้าน ต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับ รู้จักการคำนวณความเสี่ยงในฐานะผู้ประกอบการ - กล้าตัดสินใจ และรู้จักกำหนดลำดับความสำคัญหรือเลือกกำหนดเป้าประสงค์จากการคำนวณปัจจัยนำเข้า และผลที่ได้รับ: มีการพิจารณา ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน หรือมีการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรอย่างรอบคอบ - มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ (โดย บุคคลนี้ต้องแสดงให้ปรากฏถึง: 1) การอ้างอิงถึงต้นทุน 2) ผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง และ 3) การตัดสินใจบนพื้นฐานระหว่างต้นทุน- กำไร ดังกล่าว อย่างสมดุล) - แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเททรัพยากรและ/หรือเวลาที่มีอยู่อย่างจริงจัง (จากสภาพการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน) เพื่อมุ่งเพิ่มผลกำไร (ต.ย. การยกระดับ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ฯลฯ)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้คำนึงถึงการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือเหนือไปกว่าเป้าหมายรวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับ
	- ปรากฏหลักฐานบ่งชี้ถึงระดับของพฤติกรรมหรือความคิดที่พัฒนาขึ้นเป็นลำดับชั้นตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับที่มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนยิ่งขึ้นต่อการให้ความสำคัญเพื่อความสำเร็จ

สมรรถนะที่ 2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking – AT) หมายถึง บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงรวมทั้งความสัมพันธ์ ผูกโยงของเรื่องต่าง ๆ

ตารางที่ 4 สมรรถนะที่ 2 ความคิดเชิงวิเคราะห์

ระดับ	บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงรวมทั้งความสัมพันธ์ผูกโยงของเรื่องต่าง ๆ
1	สามารถแตกปัญหาออกเป็นกลุ่มปัญหาย่อย ๆ - ถามคำถาม เพื่อระบุให้เห็นถึงปัญหาและประเด็นต่าง ๆ - แยกปัญหาออกเป็นเนื้อหาและกิจกรรมเป็นรายการย่อยโดยยังไม่ระบุค่าน้ำหนัก - กำหนดรายการหัวข้อต่าง ๆ โดยไม่ได้จัดกลุ่มหรือจัดลำดับความสำคัญ - ต้องการคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือ ในการตัดสินว่าจะต้องลงมือทำสิ่งใด เวลาใด
2	มองเห็นความสัมพันธ์พื้นฐานของปัญหา - แตกปัญหาออกเป็นประเด็นย่อยได้ - เชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ของประเด็นย่อยในระดับพื้นฐานอย่างง่ายได้ - สามารถลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้
3	มีการป้อนคำถาม - ใช้คำถามตรงไปตรงมากับผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ หรือมีตำแหน่ง หน้าที่ ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์นั้น - ใช้ข้อมูลเท่าที่ปรากฏให้เห็นหรือปรึกษาค้นคว้าจากแหล่งต่างๆเท่าที่มีอยู่ - ระบุปัจจัยความเสี่ยงและสืบหาข้อมูลป้อนกลับและทิศทางที่เหมาะสม

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงรวมทั้งความสัมพันธ์ผูกโยงของเรื่องต่าง ๆ
4	ทำการศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลเชิงลึก - ใช้ชุดคำถามที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะเข้าถึงแก่นแท้หรือรากเหง้าของปัญหา - ปรึกษา ขอรับทราบความคิดเห็นโดยอาศัยข้อมูลเบื้องหลังและประสบการณ์ จากผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น - ป้อนคำถามอย่างต่อเนื่องไปจนกว่าจะค้นพบถึงเหตุและผลของเหตุการณ์นั้น - ใช้ความพยายาม มุมานะในช่วงระยะเวลาอันจำกัด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็น โดยการสืบค้นด้วยคอมพิวเตอร์หรือแหล่งอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ - ทบทวนปัจจัยเสี่ยง และแจกแจงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อใช้ลดความรุนแรงของปัญหา
5	มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงซ้อนและการแก้ปัญหา - แตกปัญหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ - แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงของปัญหาและ ประเด็นต่างๆที่สลับซับซ้อนอันเป็นสาเหตุสำคัญของเหตุการณ์ และผลพวงที่ตามมาในรูปแบบที่หลากหลาย หรือมองเห็นบรรดาส่วนย่อยที่โยงใยกลายเป็นลูกโซ่ ส่งผลต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของปัญหาหรือสถานการณ์ - คาดการณ์ ถึงอุปสรรคและคิดข้ามขั้นไปถึงขั้นตอนอื่น ๆได้ล่วงหน้า

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สมรรถนะที่ 3 ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking - CT) หมายถึง บุคคลผู้นี้สามารถมองเห็นความเป็นรูปแบบ ประกอบภาพย่อยให้เป็นภาพใหญ่ และสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการมองปัญหาและ สิ่งต่าง ๆ

ตารางที่ 5 สมรรถนะที่ 3 ความคิดรวบยอด

ระดับ	บุคคลผู้นี้สามารถมองเห็นความเป็นรูปแบบ ประกอบภาพย่อยให้เป็นภาพใหญ่ และสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการมองปัญหาและ สิ่งต่าง ๆ
1	ใช้กฎเกณฑ์พื้นฐาน - ใช้กฎเกณฑ์เบื้องต้นง่าย ๆ สามัญสำนึก และประสบการณ์ในอดีตในการแจกแจง บ่งชี้ปัญหา สามารถระลึกถึงได้เมื่อสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบันมีความเหมือนกันอย่างไม่ผิดเพี้ยนกับสถานการณ์ในอดีต
2	มองเห็นรูปแบบ - เมื่อดูข้อมูลแล้ว มองเห็นรูปแบบ แนวโน้มที่น่าจะเป็นหรือส่วนที่ขาดหายไปได้ - เมื่อมีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ในอดีต สามารถสังเกตและระบุความคล้ายคลึงกันได้
3	สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดที่มีความซับซ้อนได้ - ใช้ความรู้เชิงทฤษฎีหรือนำเอาแนวโน้มหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันในอดีตมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน - ประยุกต์ใช้และปรับใช้แนวคิดที่ได้เรียนรู้ ซึ่งมีความสลับซับซ้อน หรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหลักฐานบ่งชี้ให้เห็นความสามารถในการตระหนักรับรู้ถึงรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนเป็นพิเศษ
4	ชี้แจงข้อมูลหรือสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนได้ - อธิบายแนวคิดและสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่างชัดเจน และง่ายต่อความเข้าใจ - ผูกโยง ปะติดปะต่อ แนวคิด ประเด็น และข้อสังเกตต่าง ๆ เข้าเป็นคำอธิบายที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ - สามารถนำเอาสิ่งที่สังเกตได้หรือความรู้ต่าง ๆ มาถ่ายทอดซ้ำ ให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้สามารถมองเห็นความเป็นรูปแบบ ประกอบภาพย่อยให้เป็นภาพใหญ่ และสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการมองปัญหาและ สิ่งต่าง ๆ
5	สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้น - สร้างแนวคิดใหม่ ๆ จากการศึกษาหรือประสบการณ์ที่ผ่านมาที่ไม่ใช่เรื่องง่ายในการมองเห็นหรือเรียนรู้ สำหรับผู้อื่น หรือสามารถอธิบายสถานการณ์และแก้ปัญหาได้

สมรรถนะที่ 4 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Service Orientation – CSO) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

ตารางที่ 6 สมรรถนะที่ 4 การให้ความสำคัญกับลูกค้า

ระดับ	บุคคลผู้นี้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า
1	การติดตามงาน - มีการติดตามงานที่ลูกค้าซักถาม ร้องขอ และร้องเรียนจนถึงที่สุด - แจ้งให้ลูกค้าได้ทราบถึงความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นปัจจุบัน (แต่ยังไม่ทำความกระจ่างเกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหาที่ลูกค้าสนใจหรือให้ความสำคัญ)
2	มีการสื่อสารที่ชัดเจน - มีการสื่อสารความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจนกับลูกค้า ติดตามดูแล ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า - แจ้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า - ให้บริการด้วยความเป็นมิตรและอย่างเต็มอกเต็มใจ
3	ถือเป็นความรับผิดชอบส่วนตน - ถือว่าเป็นความรับผิดชอบส่วนตนในการแก้ปัญหาด้านการบริการแก่ลูกค้า - แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยทันที และโดยไม่มีข้อแก้ตัวใด ๆ ทั้งสิ้น
4	ลงมือปฏิบัติ หรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยไม่ต้องร้องขอ - ทุ่มเทเวลาอย่างเต็มที่สำหรับการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้ากำลังประสบกับปัญหาที่สำคัญ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า
5	สามารถบอกถึงความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า และใช้มุมมองในระยะยาว - รู้ถึงธุรกิจของลูกค้าและ/หรือแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้านอกเหนือไปกว่าข้อมูลเบื้องต้นที่ได้รับจากลูกค้า - ผูกโยงข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ (ปรับบริการให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ของลูกค้าเพื่อความพึงพอใจสูงสุด) - ระบุให้ทราบถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้า โดยใช้มุมมองในระยะยาว - อาจยอมแลกความสูญเสียเฉพาะหน้าบางอย่างเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว - คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าในระยะยาว - ปฏิบัติตนประหนึ่งผู้ให้คำปรึกษาที่ลูกค้าไว้วางใจ มีส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจของลูกค้า - สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ปัญหา หรือโอกาสและทางเลือกที่ลูกค้าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง - นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ นอกเหนือจากสิ่งที่ลูกค้าร้องขอ ไปสู่การปฏิบัติจริง

สมรรถนะที่ 5 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) หมายถึง บุคคลผู้นี้ได้พัฒนาคุณลักษณะสำคัญต่าง ๆ ของผู้อื่น (นอกเหนือไปจากทักษะ) ในระยะยาว

ตารางที่ 7 สมรรถนะที่ 5 การพัฒนาผู้อื่น

ระดับ	บุคคลผู้นี้ได้พัฒนาคุณลักษณะสำคัญต่าง ๆ ของผู้อื่น(นอกเหนือไปจากทักษะ) ในระยะยาว
1	แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังในเชิงบวก - มีการให้ข้อคิดเห็นในเชิงบวกเกี่ยวกับผู้อื่น ได้แก่ การพัฒนาเพื่ออนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่ผู้อื่นอาจจะมองเห็นถึงศักยภาพที่มีอยู่สูงในตัวคนนั้น (ข้อคิดเห็นเป็นไปได้ทั้งในการบอกกล่าวแก่ผู้อื่นหรือเกี่ยวกับผู้อื่น) - มีความเชื่อว่าผู้อื่นต้องการ และหรือ สามารถที่จะเรียนรู้เพื่อที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้ได้พัฒนาคุณลักษณะสำคัญต่าง ๆ ของผู้อื่น(นอกเหนือไปจากทักษะ) ในระยะยาว
2	ให้แนวทาง คำแนะนำ การสอนงาน ในระยะสั้น - สอนงานในรายละเอียดและ/หรือสาธิตวิธีการทำงานให้ดู - แนะนำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นประโยชน์
3	ให้เหตุผลและการสนับสนุนอื่น ๆ - ให้ทิศทางและสาธิตพร้อมแสดงเหตุผลหรือหลักการในลักษณะที่เป็นยุทธศาสตร์ในการฝึกอบรม - ให้การสนับสนุนที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ หรือความช่วยเหลือที่ทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น - ซักถาม ทำการทดสอบ หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรเข้าใจคำอธิบายและ/หรือทิศทางในการทำงาน
4	ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อกระตุ้น ให้กำลังใจ ที่ทำให้เกิดการพัฒนา - ให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีเจตนาเพื่อให้เกิดการพัฒนา - ให้ข้อมูลในเชิงลบต่อพฤติกรรมมากกว่าต่อตัวบุคคล - มีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความมั่นใจและ/หรือเป็นการบอกให้ทราบถึงความคาดหวังเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต - ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนา
5	สอนงาน ชี้ทาง หรือฝึกอบรมในเชิงลึก - มอบหมายงานอย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ หรือสร้างเสริมประสบการณ์อื่น ๆ ด้วยเจตนาที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา (อาจรวมถึงการวางแผนและการกำหนดเส้นทางในวิชาชีพ) - ระบุความต้องการด้านการฝึกอบรมหรือการพัฒนา และสร้างโปรแกรม หรือวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการตามที่ได้ระบุ

สมรรถนะที่ 6 การกำหนดทิศทาง (Directiveness – DIR) หมายถึง บุคคลผู้นี้กำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และถือว่าบุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

ตารางที่ 8 สมรรถนะที่ 6 การกำหนดทิศทาง

ระดับ	บุคคลผู้นี้กำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และถือว่าบุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
1	ระบุความต้องการและความคาดหวังไว้อย่างชัดเจน - ให้ความสำคัญต่อความชัดเจนของภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ และบุคลากรเข้าใจว่าถูกคาดหวังในเรื่องใด - ระบุความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยให้กรอบ ทิศทาง และเกณฑ์มาตรฐานที่จำเป็น
2	กำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่อง คงเส้นคงวา - ให้คำอธิบายถึงรายละเอียดของเป้าหมายให้แก่ระดับบุคคลและกลุ่ม เช่น เป้าหมายนั้นหมายถึงอะไร และมีรายละเอียดอย่างไร
3	มีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานว่าต้องมีคุณภาพในระดับสูง - มีความคาดหวังและความต้องการต่อเกณฑ์มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และให้ความสำคัญในการร่วมกับบุคลากร กำหนดมาตรฐานคุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในองค์กร
4	ถือว่าผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร - มีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมากับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติ - ทบทวน สอบทานผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือความคาดหวังที่ได้กำหนดไว้แล้วล่วงหน้า - คาดหวังว่าบุคลากรต้องถือว่าผลการปฏิบัติงานเป็นภาระความรับผิดชอบของตน
5	ลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน - ระบุปัญหาของผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ในเวลาที่เหมาะสม และลงมือพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง - จัดให้มีการแสดงความยกย่อง การให้ความสำคัญ และการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

สมรรถนะที่ 7 ความยืดหยุ่น (Flexibility – FLX) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกระดับความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน เมื่อสถานการณ์บังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 สมรรถนะที่ 7 ความยืดหยุ่น

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกระดับความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน เมื่อสถานการณ์บังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง
1	ยอมรับความยืดหยุ่นเมื่อหมดทางเลือก - เลือกหาทางออกโดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ - ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2	เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีความยืดหยุ่น - มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแนวความคิดหรือมุมมอง เมื่อได้รับข้อมูลหลักฐานหรือมุมมองที่เปลี่ยนไป - มีความเข้าใจในความคิดเห็นของผู้อื่น
3	มีการปรับใช้กฎระเบียบที่มีอยู่ด้วยความยืดหยุ่น - ยอมที่จะโอนอ่อนผ่อนปรนด้านกฎระเบียบหรือยอมแก้ไขขั้นตอนและหลักเกณฑ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อมุ่งให้งานประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
4	มีการนำเอากลยุทธ์ต่าง ๆ มาปรับใช้อย่างยืดหยุ่น - มีการตัดสินใจนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาใช้ - ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และบุคคล
5	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ - มีการปรับเปลี่ยนแผน เป้าประสงค์ หรือโครงการให้เหมาะสมตามสถานการณ์ - ยอมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรืออย่างชั่วคราวในองค์กรให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สมรรถนะที่ 8 ผลกระทบและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Impact and Influence – IMP) หมายถึง บุคคลผู้นี้จงใจใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อให้ส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น

ตารางที่ 10 สมรรถนะที่ 8 ผลกระทบและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ระดับ	บุคคลผู้นี้จงใจใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อให้ส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น
1	แสดงเจตนาแต่ไม่มีการลงมือปฏิบัติ - แสดงเจตนาที่จะใช้วิธีการ ซึ่งส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น - แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในด้านชื่อเสียง สถานะ ภาพลักษณ์ ฯลฯ แต่มิได้มีการลงมือปฏิบัติจริง
2	มีการชักชวนผู้อื่นให้ใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อส่งผลต่อการคิดการตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่นเท่านั้น - มีการชักจูงโดยตรงไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยหรือการนำเสนอต่อผู้อื่น - มีการให้เหตุผล ข้อมูล หรือประเด็นที่มีความสนใจเป็นการส่วนตัวที่มีความน่าสนใจสำหรับผู้อื่นเพื่อทำให้เห็นภาพ และง่ายต่อการเข้าใจ - มีการยกตัวอย่างจริง ใช้สื่อต่าง ๆ สาธิต ฯลฯ
3	มีการลงมือปฏิบัติโดยวิธีการหลากหลายรูปแบบเพื่อส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น - มีการดำเนินการมากกว่า 1 ขั้นตอน ในการส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่นโดยมิได้คำนึงถึงระดับและความสนใจของผู้ฟัง - มีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนออย่างรอบคอบ พิถีพิถัน - มีการนำประเด็นมากกว่า 1 ประเด็นมาใช้ในการส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้จงใจใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อให้ส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น
4	สามารถประเมินและแนะนำ ถึงผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น ที่เกิดจากการกระทำหรือคำพูดได้ - ปรับวิธีการนำเสนอหรือการสนทนาให้เหมาะสมกับระดับและความสนใจของกลุ่มเป้าหมายในการโน้มน้าวผู้อื่น - มีการคาดเดาสถานการณ์ล่วงหน้าจากมุมมองของกลุ่มเป้าหมายว่า ผลกระทบจากการกระทำและการแสดงออกทุกอย่าง ส่งผลอย่างไรต่อภาพลักษณ์ของตน - มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ในการลงมือปฏิบัติจริง หรือได้ใช้วิธีการที่พิเศษมากไปกว่าบุคคลทั่วไป เพื่อส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจและการกระทำของผู้อื่น - มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมการรับมือกับปฏิกิริยาการตอบสนองจากผู้อื่น
5	มีการใช้อิทธิพลทางอ้อมและใช้กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อน เพื่อส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจและการกระทำของผู้อื่น - ใช้เครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลในทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมาย - ใช้ขั้นตอนมากกว่า 1 ขั้นตอนในการก่อให้เกิดอิทธิพล โดยนำแต่ละขั้นตอนมาปรับใช้อย่างเหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย - ใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่ 3 ในการก่อให้เกิดอิทธิพลต่อการคิด การตัดสินใจการกระทำของผู้อื่น - สร้างแนวร่วมกับกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลภายในองค์กร และกลุ่มพลังอื่น ๆ - เป็นผู้นำทางความคิดโดยเป็นผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง - ใช้ความเข้าใจในด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นอำนาจในการต่อรอง เพื่อประโยชน์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สมรรถนะที่ 9 การแสวงหาข้อสนเทศ (Information Seeking – INF) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีความโดดเด่นในการใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมในระดับที่สูงกว่าปกติทั่วไป

ตารางที่ 11 สมรรถนะที่ 9 การแสวงหาข้อมูลสนเทศ

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีความโดดเด่นในการใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม ในระดับที่สูงกว่าปกติทั่วไป
1	มีการตั้งคำถาม - ถามคำถามอย่างไม่อ้อมค้อมกับผู้ที่อยู่ในสถานการณ์หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์นั้น ๆ แม้ว่าบุคคลผู้นั้นจะไม่ได้อยู่ในที่เกิดเหตุก็ตาม - ใช้ข้อมูลหรือหารือปรึกษากับแหล่งข้อมูลที่มีอยู่เท่าที่ปรากฏ
2	ลงมือสืบค้นด้วยตนเอง - ออกไปสืบค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะไม่มีการปฏิบัติเช่นนั้น - ระบุและดำเนินการสอบถามบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด - ตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น
3	ขุดคุ้ยหาข้อมูลเชิงลึก - ตั้งคำถามเป็นชุด ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงต้นตอของสถานการณ์หรือปัญหาหรือโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น โดยดำเนินการลงลึกยิ่งกว่าระดับผิวเผินของเหตุการณ์เท่าที่ปรากฏอยู่ - สอบถามบุคคลซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงมุมมอง ข้อมูลเบื้องหลังเบื้องลึก ประสบการณ์ ฯลฯ - พยายามสืบค้นหาคำตอบและเหตุผลจนกว่าจะทราบว่าเหตุใดปัญหานั้นจึงเกิดขึ้น โดยไม่ยอมล้มเลิกเพียงแค่คำตอบแรกที่ได้รับ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีความโดดเด่นในการใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม ในระดับที่สูงกว่าปกติทั่วไป
4	ศึกษาค้นคว้า และตรวจสอบอย่างเป็นระบบ - ใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาอันจำกัด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อมูลป้อนกลับที่จำเป็น หรือการสอบสวนสืบค้นในเชิงลึกจากแหล่งที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้โดยทั่วไป - ใช้วิธีการสืบค้น วิจัย อย่างเป็นทางการจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบการค้นหาทางคอมพิวเตอร์ หรือจากแหล่งอื่น ๆ - มีการศึกษาค้นคว้า และตรวจสอบอย่างเป็นระบบในด้านการตลาด การเงินและคู่แข่งทางธุรกิจ
5	นำขั้นตอนวิธีปฏิบัติของตนเองมาใช้อยู่เป็นประจำ - มีการสร้างขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ - หาข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการจากการประชุม พบปะ หรือสถานการณ์อื่น ๆ ภายนอกที่ทำงาน - กำหนดมอบหมายให้มีบุคคลทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเพื่อส่งให้ตนเองอย่างเป็นประจำ

สมรรถนะที่ 10 ความคิดริเริ่ม (Initiative - INT) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการคิดไกลไปกว่าเหตุการณ์เฉพาะหน้า ทำให้สามารถลงมือปฏิบัติได้ล่วงหน้า เพื่อรองรับความต้องการและโอกาสในอนาคต

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 12 สมรรถนะที่ 10 ความคิดริเริ่ม

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีการคิดไกลไปกว่าเหตุการณ์เฉพาะหน้า ทำให้สามารถลงมือปฏิบัติได้ล่วงหน้าเพื่อรองรับความต้องการและโอกาสในอนาคต
1	ระบุปัญหา โอกาสหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในปัจจุบัน - ตระหนักและลงมือปฏิบัติต่อโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอยู่เพื่อระบุให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้เวลาเพียง 1-2 วัน
2	มีความเด็ดขาดเมื่อเผชิญกับสภาวะวิกฤติ - มีการลงมืออย่างฉับไวและเด็ดขาด เมื่อเผชิญกับสภาวะวิกฤติ แม้ว่าโดยปกติแล้วบุคคลอื่นมักจะหวังและปล่อยให้ปัญหาคลี่คลายด้วยตนเอง
3	มีการลงมือปฏิบัติล่วงหน้าเป็นเวลา 1-3 เดือน - สร้างให้เกิดโอกาสหรือลดระดับความรุนแรงของปัญหา โดยใช้ความพยายามมากกว่าปกติอย่างเด่นชัด ด้วยขั้นตอนวิธีปฏิบัติของตนเอง ในกรอบระยะเวลา 1-3 เดือน
4	มีการลงมือปฏิบัติล่วงหน้าเป็นเวลา 4 – 12 เดือน - คาดการณ์และเตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้าสำหรับโอกาสหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะที่ไม่ใช่สิ่งที่ผู้อื่นจะมองเห็นได้โดยง่าย - ลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดโอกาสหรือหลีกเลี่ยงจากภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการมองไปข้างหน้าในกรอบระยะเวลา 4 – 12 เดือน
5	มีการลงมือปฏิบัติล่วงหน้าเป็นเวลามากกว่า 1 ปี - คาดการณ์สถานการณ์ไว้ล่วงหน้าในกรอบระยะเวลา 1 - 2 ปี หรือมากกว่านั้น โดยลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ในขณะที่ไม่ใช่สิ่งที่ผู้อื่นจะมองเห็นได้โดยง่าย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สมรรถนะที่ 11 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity – ING) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์กร แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากต่อการปฏิบัติก็ตาม

ตารางที่ 13 สมรรถนะที่ 11 การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์

ระดับ	บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์กร แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากต่อการปฏิบัติก็ตาม
1	เปิดเผยและยอมรับความจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อถูกซักถาม - ยอมเปิดเผยถึงความผิดพลาดของตนเมื่อถูกถามถึง - แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเมื่อมีผู้ท้วงติง
2	มีความจริงใจ ไม่ปิดบังหรือมีเจตนาแฝงเกี่ยวกับสถานการณ์ในการทำงาน - ไม่ลังเลที่จะบอกให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงความผิดพลาดหรือความรู้สึกในเชิงลบของตน - แสดงออกถึงความคิดของตนเอง แม้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น หรือการไม่แสดงออกในสถานการณ์ดังกล่าวจะเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าก็ตาม
3	มีการปฏิบัติตนที่เป็นไปตามค่านิยมและความเชื่อขององค์กร - มีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อการที่ได้เป็นผู้ที่มีค่าควรแก่ความไว้วางใจ มีการลงมือปฏิบัติที่เป็นไปตามค่านิยมองค์กร
4	ลงมือปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรแม้จะต้องพบกับอุปสรรคขวากหนามใดใดก็ตาม - มีการยอมรับอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชนถึงความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น - ยืนหยัด ยึดมั่นในค่านิยมและความเชื่อของตน ในการตัดสินใจดำเนินการใดใด ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร แม้ว่าจะไม่ได้รับการยอมรับก็ตาม
5	มีการลงมือปฏิบัติโดยเป็นไปตามค่านิยมขององค์กร แม้จะมีความเสี่ยงหรือเกิดผลลัพธ์ใดใดขึ้นภายหลังก็ตาม - ตรวจสอบและยืนยันว่า มีการป้องกันอย่างรอบคอบรวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการวิเคราะห์ผลตอบแทนในการทำการใดใดก็ตาม - ชักชวน กระตุ้น ให้บุคคลที่มีความสำคัญในองค์กรให้ปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กร - กล้าที่จะเผชิญกับความไม่พึงพอใจของผู้มีอำนาจสูงกว่าโดยยึดมั่นตามค่านิยมขององค์กรเป็นสำคัญ

สมรรถนะที่ 12 ความเข้าใจในผู้อื่น (Interpersonal Understanding – IU) หมายถึง บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความรู้สึกและความคิดของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องเอ่ยปากบอก

ตารางที่ 14 สมรรถนะที่ 12 ความเข้าใจในผู้อื่น

ระดับ	บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความรู้สึกและความคิดของผู้อื่น โดยไม่จำเป็นต้องเอ่ยปากบอก
1	รับฟัง รับทราบถึงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น - เข้าใจเพียงด้านใดด้านหนึ่งระหว่างอารมณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นของผู้อื่น
2	เข้าใจและตอบสนองทั้งทางด้านอารมณ์และเรื่องราวที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น - เข้าใจและสนองตอบต่อสิ่งที่ผู้อื่นพูด - ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างถึงการแสดงออกของผู้อื่น - ใช้น้ำเสียง ระดับเสียง กับผู้อื่นอย่างตามสถานการณ์
3	เข้าใจและตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นตามสถานการณ์ ที่ไม่ได้คาดหมายมาก่อน - สามารถเข้าใจน้ำเสียง สีหน้าและท่าทางที่ผู้อื่นแสดงออกได้อย่างถูกต้องจึงทำให้สนองตอบได้อย่างเหมาะสม - เรียบเรียง ตรวจสอบ ตีความข้อมูลก่อนการสรุปผล - มีความสามารถอย่างเด่นชัดถึงการมองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่นอย่างเข้าใจ
4	เข้าใจอย่างลึกซึ้งและตอบสนองต่อปัญหาของผู้อื่น - สามารถเข้าใจและประเมินถึงสาเหตุของพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกได้อย่างถูกต้อง - เตรียมรับมือล่วงหน้าต่อปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากผู้อื่นเพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินการแก้ไข - ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีในการแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อมูลความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
5	คาดเดา และวางแผนเพื่อการติดต่อและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น - มีความเข้าใจและสามารถคาดเดาถึงปฏิกิริยาตอบสนองของผู้อื่นต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ - นำความเข้าใจดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนเพื่อการติดต่อและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

สมรรถนะที่ 13 ความตระหนักต่อองค์กร (Organization Awareness – OA) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการรับรู้ถึงสภาพความเป็นจริงด้านการเมืองและโครงสร้างภายในองค์กร

ตารางที่ 15 สมรรถนะที่ 13 ความตระหนักต่อองค์กร

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีการรับรู้ถึงสภาพความเป็นจริงด้านการเมืองและโครงสร้างภายในองค์กร
1	มีความเข้าใจต่อโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร - มีความตระหนัก และรับรู้ ถึงโครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการขององค์กร - มีความเข้าใจและรับรู้ถึงโครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการขององค์กร รวมทั้งเข้าใจถึงอำนาจตามตำแหน่ง กฎและระเบียบ นโยบายและขั้นตอนขององค์กร
2	มีความเข้าใจต่อโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร - มีความตระหนัก และรับรู้ ถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการขององค์กร - มีความตระหนัก และรับรู้ว่าบุคคลใดเป็นปัจจัยสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในองค์กร - นำเอาความเข้าใจต่อโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขององค์กรไปประยุกต์ใช้ เมื่อเห็นว่ารูปแบบโครงสร้างอย่างเป็นทางการไม่สามารถทำให้งานดำเนินได้ดีตามที่ปรารถนา
3	มีความเข้าใจถึงบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร - มีความตระหนัก และรับรู้ถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กรที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงอย่างเป็นทางการ และรู้ว่าเมื่ออยู่ในช่วงเวลาหรือสถานะใด เรื่องใดที่มีความเป็นไปได้ และเป็นไปไม่ได้บ้าง - มีความตระหนัก และนำเอาวัฒนธรรมองค์กรไปใช้ เพื่อให้เกิดผลตอบรับที่ดีที่สุด
4	มีความเข้าใจต่อการเมืองภายในองค์กร - มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อองค์กร เมื่อใช้ความสัมพันธ์ที่มีกับผู้มีอำนาจภายในองค์กรเพื่อจุดประสงค์ใดใดก็ตาม

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้มีการรับรู้ถึงสภาพความเป็นจริงด้านการเมืองและโครงสร้างภายในองค์กร
5	มีความเข้าใจถึงประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กร - มีความเข้าใจและสามารถระบุถึงเหตุของพฤติกรรมที่มีอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร - มีความตระหนัก และรับรู้ถึงโอกาส หรือความกดดันทางการเมืองจากภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร เช่น แนวโน้มในสถานการณ์ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและท้องถิ่น ประเด็นวาระแห่งชาติหรือประเด็นทางประวัติศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อโอกาสต่างๆในการให้บริการ ฯลฯ

สมรรถนะที่ 14 ความทุ่มเทให้กับองค์กร (Organizational Commitment –OC) หมายถึง บุคคลผู้นี้เลือกที่จะปฏิบัติตนตามความต้องการของผู้มีอำนาจและปฏิบัติตนตามเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้มาตรฐานที่มีอยู่

ตารางที่ 16 สมรรถนะที่ 14 ความทุ่มเทให้กับองค์กร

ระดับ	บุคคลผู้นี้เลือกที่จะปฏิบัติตนตามความต้องการของผู้มีอำนาจและปฏิบัติตนตามเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้มาตรฐานที่มีอยู่
1	ยินยอมพร้อมที่จะปฏิบัติตามโดยไม่ขัดขืนเมื่อได้รับการบอกกล่าวร้องขอ - ปฏิบัติตามโดยดีเมื่อได้รับการร้องขอ - ยินยอมที่จะละความตั้งใจของตนเมื่อถูกร้องขอ
2	มีความพยายามที่จะทำตนให้กลมกลืนเหมาะสมกับองค์กร - พยายามทำตัวให้เหมาะสมและกลมกลืนกับแนวทางหรือธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร
3	ทำตนเป็นแบบอย่างด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร - แสดงความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานให้แล้วเสร็จ ยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้มีอำนาจให้ความสำคัญ - แสดงความชื่นชม รักใคร่ ผูกพันกับองค์กร หรือแสดงความห่วงใย ใส่ใจต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้เลือกที่จะปฏิบัติตนตามความต้องการของผู้มีอำนาจและปฏิบัติตนตามเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้มาตรฐานที่มีอยู่
4	ให้การสนับสนุนองค์กร - ลงมือสนับสนุนพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร - สร้างให้เกิดทางเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและกลมกลืนสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร - ปฏิบัติตนอย่างเปิดเผย กลมกลืน เหมาะสมกับพันธกิจขององค์กร โดยเป็นที่รับรู้ต่อสาธารณะ
5	เสียสละเพื่อองค์กร - ให้ความสำคัญต่อความต้องการขององค์กรมากกว่าความต้องการของตนเอง ซึ่งรวมถึงความโดดเด่นในวิชาชีพการงาน ความห่วงใยในครอบครัวของตน โดยยืนหยัดกับการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวมแม้ว่าการตัดสินใจดังกล่าว จะไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นหรือส่งต่อผลกระทบต่อองค์กรในระยะสั้นก็ตาม

สมรรถนะที่ 15 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building – RB) หมายถึง บุคคลผู้นี้ได้ใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้อื่น

ตารางที่ 17 สมรรถนะที่ 15 การสร้างสัมพันธภาพ

ระดับ	บุคคลผู้นี้ได้ใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้อื่น
1	มีการดำเนินการติดต่อด้วยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ - มีการดำเนินการติดต่อด้วยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการกับผู้อื่นนอกเหนือไปจากการดำเนินการติดต่อที่จำเป็นในบริบทของการทำงาน
2	มีการดำเนินการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้อื่น - มีการดำเนินการสร้างหรือรักษาความสนิทสนมคุ้นเคยในวงกว้างกับผู้อื่น - มีการดำเนินการติดตามและกระชับสัมพันธภาพกับผู้ที่คบหาสมาคมด้วย เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และคนอื่น ๆ ในชมรมต่าง ๆ ร้านอาหาร สถานที่ออกกำลังกาย หรือกิจกรรมการออกกำลังกาย ฯลฯ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 17 สมรรถนะที่ 15 การสร้างสัมพันธภาพ

ระดับ	บุคคลผู้นี้ได้ใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้อื่น
3	มีการเข้าสังคมอย่างสม่ำเสมอ - เป็นผู้ริเริ่มให้มีการพบปะสังสรรค์นอกสถานที่ หรือการรวมตัวกันในวาระพิเศษเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ
4	สร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ - มีการดำเนินการสร้างสัมพันธภาพ ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระชับสัมพันธภาพเพื่อให้เกิดความสนิทชิดเชื้อกับผู้อื่น - ให้เกียรติผู้อื่นด้วยการกล่าวยกย่องในฐานะเป็นผู้ที่มีบทบาทอันสำคัญซึ่งส่งผลทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
5	มีการดำเนินการสร้างสัมพันธภาพอย่างลึกซึ้งด้วยความจริงใจ - มีการดำเนินการสร้างสัมพันธภาพอย่างลึกซึ้งด้วยความจริงใจ ด้วยการยืนหยัดปกป้องเพื่อน ให้การสนับสนุน หรือร่วมทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อให้เพื่อนได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

สมรรถนะที่ 16 ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence – SCF) หมายถึง บุคคลผู้นี้ยอมทำงานที่มีความเสี่ยงหรือขัดต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน

ตารางที่ 18 สมรรถนะที่ 16 ความมั่นใจในตัวเอง

ระดับ	บุคคลผู้นี้ยอมทำงานที่มีความเสี่ยงหรือขัดต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน
1	มีการแสดงออกให้เห็นถึงความมั่นใจในตนเอง - สามารถทำหน้าที่โดยไม่มีความจำเป็นต้องให้คำแนะนำ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
2	มีการปฏิบัติตนที่มีความเป็นตัวของตัวเอง - สามารถตัดสินใจได้โดยไม่มีความจำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากผู้อื่น แม้อาจมีผู้อื่นไม่เห็นด้วย ซึ่งอาจมีการแสดงออกเกินหรือเหนือกว่าขอบเขตอำนาจหน้าที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้ยอมทำงานที่มีความเสี่ยงหรือขัดต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน
3	กล่าวให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงความมั่นใจในความสามารถของตนเอง - กล่าวถึงตัวเองในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความสามารถทำให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จได้ตามความคาดหวัง - กล่าวถึงตัวเองว่าเป็นผู้ที่สามารถขับเคลื่อน ผลักดัน หรือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ และมองเห็นว่าตนเองมีความสามารถดีกว่าผู้อื่น - กล่าวด้วยความมั่นใจอย่างเปิดเผยถึงการตัดสินใจของตน
4	ดำเนินการเลือกในสิ่งที่มีความท้าทายหรือความขัดแย้ง - ชอบการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายโดยรู้สึกสนุกและตื่นเต้นกับความท้าทายนั้น - เลือกเรียกหาเพื่อรับภาระความรับผิดชอบใหม่ ๆ - สามารถพูดจาแสดงออกอย่างเปิดเผยเมื่อมีความเห็นขัดแย้งกับผู้บริหาร ลูกค้า หรือผู้ที่มีอำนาจอื่น ๆ แต่เป็นการแสดงออกถึงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ เป็นการแสดงถึงความคิดเห็นของตนอย่างชัดเจนและอย่างมั่นใจ แม้ในขณะนั้น จะเกิดความขัดแย้ง
5	ดำเนินการเลือกในสิ่งที่มีความท้าทายสูง - เผชิญหน้ากับผู้บริหารหรือลูกค้าอย่างตรงไปตรงมาไม่มีการอ้อมค้อม และเลือกที่จะทำงานที่มีความท้าทายเป็นอย่างสูงอย่างไม่ลังเล

สมรรถนะที่ 17 ภาวะผู้นำในกลุ่ม (Team Leadership – LT) หมายถึง บุคคลผู้นี้สามารถนำกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 19 สมรรถนะที่ 17 ภาวะผู้นำในกลุ่ม

ระดับ	บุคคลผู้นี้สามารถนำกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
1	สามารถบริหารจัดการการรวมตัวของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี - สามารถกำหนดวาระและวัตถุประสงค์ของการรวมตัวของกลุ่มคน ควบคุมเวลาและมอบหมายงานให้ผู้อื่นได้
2	กล่าวแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงข้อมูลอย่างต่อเนื่อง - ในบทบาทการเป็นผู้นำ ได้ดำเนินการแจ้งให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นได้ทราบถึงสถานการณ์ แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นไม่ประสงค์ที่จะได้รับทราบข้อมูลดังกล่าวก็ตาม - ตรวจสอบจนมั่นใจว่าบุคคลในกลุ่มได้รับข้อมูลที่จำเป็นทุกเรื่อง - อาจจะดำเนินการอธิบายถึงเหตุผลในการตัดสินใจ
3	ส่งเสริมให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ - ในบทบาทการเป็นผู้นำ ได้ดำเนินการใช้ยุทธศาสตร์ที่ซับซ้อนในการส่งเสริมให้กลุ่มเกิดขวัญ กำลังใจ และผลงาน - มีการแจ้ง ถึงเหตุผลในการส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยมีเจตนาเพื่อสร้างพลังกลุ่ม และเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม
4	ได้ดำเนินการดูแลและใส่ใจต่อกลุ่ม - ปกป้องกลุ่มและชื่อเสียงของกลุ่ม - ตรวจสอบจนมั่นใจว่า ความต้องการของกลุ่ม ได้รับการสนองตอบ และได้รับการจัดสรรให้ได้มาซึ่งบุคลากร ทรัพยากร ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานของกลุ่ม
5	วางตัวให้เป็นผู้นำของกลุ่ม - สร้างความมั่นใจว่า สมาชิกคนอื่นๆในกลุ่ม ยอมรับในพันธกิจ เป้าหมาย วาระ บรรยากาศ ทิศทาง และนโยบายของผู้นำ - ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อกลุ่ม - ตรวจสอบจนมั่นใจว่า งานของกลุ่มที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างสมบูรณ์ - เป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ - เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีบารมี สามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สร้างความกระตือรือร้นให้กลุ่มเกิดความเต็มอกเต็มใจ และทุ่มเทต่อพันธกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สมรรถนะที่ 18 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation – TW) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งตนสังกัดอยู่

ตารางที่ 20 สมรรถนะที่ 18 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ระดับ	บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งตนสังกัดอยู่
1	มีการดำเนินการให้ความร่วมมือ - ดำเนินการให้ความร่วมมือด้วยความเต็มอกเต็มใจ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี - ให้การสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ ของกลุ่ม - แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มได้รับทราบถึงความคืบหน้าของกระบวนการการทำงานและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ - ตระหนักและยอมรับค่านิยมที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลาย - ยอมปล่อยวางและละทิ้งความขัดแย้งหรือความแตกต่างที่มีในอดีต
2	มีการดำเนินการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างจริงใจ - มีการให้ความสำคัญแก่การแสดงความคิดเห็น หรือการมีส่วนร่วม รวมไปถึงความเชี่ยวชาญของผู้อื่น และพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน - มีการดำเนินการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยยอมรับแนวคิดและความคิดเห็นของผู้อื่น แล้วนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือใช้ในการวางแผนงาน - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม
3	มีการดำเนินการสนับสนุนให้กำลังใจผู้อื่น - แสดงการยอมรับต่อผู้อื่นที่มีผลงานดีอย่างเปิดเผย - มีการดำเนินการสนับสนุนให้กำลังใจและกระจายอำนาจให้แก่ผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกว่า สามารถยืนได้ด้วยตนเองและเห็นถึงความสำคัญของตนเอง - มีการดำเนินการสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความมั่นใจและเห็นคุณค่าของตนเอง - มีการทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ระดับ	บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งตนสังกัดอยู่
4	มีการดำเนินการสร้างโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดี - สร้างโอกาสและแสวงหาวิธีการเพื่อกระชับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล - ดูแลใส่ใจ รักษาสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสนิทสนม และไว้วางใจระหว่างกัน
5	มีการดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมให้กลุ่มเกิดความทุ่มเท - สามารถมีอิทธิพลในทางบวก เพื่อจูงใจโน้มน้าวผู้อื่นได้ ทั้งโดยเปิดเผยและไม่เปิดเผย - มีการดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริม เพื่อเอื้อให้เกิดบรรยากาศในเชิงสร้างสรรค์และอบอุ่น อันจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และความร่วมมืออันดีในกลุ่ม - ปกป้อง สนับสนุน ส่งเสริมชื่อเสียงของกลุ่ม ที่มีต่อบุคคลภายนอก - เป็นแบบอย่างที่ดีต่อกลุ่ม

จากการศึกษาข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการวิจัยดังกล่าว ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ โดยประกอบไปด้วยข้อมูล ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา

แนวความคิดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

สำหรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา นั้นได้มีนักคิดและนักวิชาการด้านการบริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ ได้สรุปผลการวิจัยที่ได้กล่าวไว้อย่างหลากหลาย Gulick and Urwick (1973) กล่าวถึงเฉพาะบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูง Katz and Kahn (1966) กล่าวรวมๆ ไว้กว้างๆ ว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรมีลักษณะอย่างไร และ Flippo (1970); Morrisy (1976) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามระดับของตำแหน่งเท่านั้น ได้มีนักวิชาการได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารนั้นควรจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ประกอบด้วย (Gulick & Urwick, 1973. p. 187)

1.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติงานล่วงหน้าอันเป็นหน้าที่สำคัญเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) แนวทางหรือกลยุทธ์ (Strategies) การจัดทำแผนงาน (Programs) ให้ครอบคลุมทุกแง่ทุกมุมที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นภาระหน้าที่ในการกำหนดจัดเตรียมและจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing) เป็นภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวบุคคล เริ่มด้วยการเสาะหาคัดเลือกตัวบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ และวางตัวบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การและวางตัวบุคคลให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะของงานต่างๆ (put the right man on the ringt job) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสรรหาคนดีมีความรู้ความสามารถมาทำงานในองค์การและพัฒนาคนที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป

1.4 การอำนวยการ (Directing) เป็นภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงานและรู้จักหลักวิธีในการชี้แนะ ควบคุมบังคับบัญชาในการทำงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมด้วย

1.5 ประสานงาน (Coordinating) เป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.6 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญที่จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา ได้รับทราบ และการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ รวมทั้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานผลของการปฏิบัติงานมายังตนเอง

1.7 การงบประมาณ (Budgeting) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนด้านการเงินที่จำเป็นต้องใช้จ่ายในปีนั้นๆ และการจัดทำตามโครงการและวิถีทางหาเงินมาใช้จ่ายตามโครงการนั้นๆ

2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ได้มีผลงานวิจัยได้กล่าวถึงแนวทางในการกำหนดนโยบาย และพัฒนาหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ในหน่วยงานราชการพลเรือนส่วนกลางพบว่า ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับกลางนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้ (ปุรชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2535, หน้า 141)

2.1 การบริหารงาน ควรประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การวางแผนบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การควบคุมงาน การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจนโยบายของรัฐและ

นโยบายการดำเนินงานของกรม การปรับปรุง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานและการสอนงาน การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ จิตวิทยากับการบริหารและการบริหารการคลัง

2.2 การบริหารคน ประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่การบริหารบุคคล การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างทีมปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ การเสริมสร้างจริยธรรม ศิลปะการพูดในที่ชุมชน การให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการประชุม การสื่อความหมาย การเสริมวินัยของข้าราชการและการแก้ไขข้อขัดแย้ง

2.3 การบริหารสมัยใหม่และการบริหารอื่นๆ ได้แก่ วิชาที่ควรจะต้องรู้การพัฒนาองค์การ การบริหารจิตใจ การบริหารร่างกาย คอมพิวเตอร์กับการบริหาร การบริหารเวลา การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ควรมีลักษณะดังนี้ (Beck, 1977, p. 169)

3.1 ความรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาระดับต้นในรัฐบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบเบื้องต้นที่มีต่อองค์การและผู้ใต้บังคับบัญชา การอบรมปฐมนิเทศ การพัฒนาการฝึกอบรมและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การให้คำปรึกษา คำแนะนำ การประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ความปลอดภัยและพลานามัยที่สมบูรณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การมีความสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และการใช้จ่ายเงินงบประมาณ จริยธรรมและคุณธรรมในราชการ

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ ประกอบไปด้วย ภารกิจขององค์การ โครงสร้างขององค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทฤษฎีองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ ปรัชญานโยบายองค์การ การแบ่งส่วนราชการ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

3.3 ทฤษฎีบริหาร ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การนำแผนไปปฏิบัติและการควบคุม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรกล วิธีการทำงาน ระบบและเงินงบประมาณ อำนาจและความรับผิดชอบ การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจและหน้าที่แบบต่างๆ ของการบริหาร เช่น เผด็จการประชาธิปไตยและเสรีนิยม เทคนิคและวิธีการประเมินผล บทบาทภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาและค่านิยมของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

3.4 กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ เทคนิคและวิธีการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อุปสรรคที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร วิธีการ

ติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ทั้งจากตนเองไปยังผู้บังคับบัญชาของตน และจากตนไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และความสำคัญของการส่งข้อมูลย้อนกลับ

3.5 การวางแผนงานและผลิตภาพของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดรูปงานเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเกินความจำเป็นในงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งความรู้และการผลิตที่จำเป็นสำหรับก่อนหลังของงานที่ต้องปฏิบัติ รู้จักเลือกงานบางลักษณะ และการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านงานในความรับผิดชอบ

3.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย การแก้ปัญหาโดยวิธีการกลุ่มและโดยลำพังของแต่ละคน ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

3.7 มนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมการจูงใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้แก่ทฤษฎีพฤติกรรมในองค์การ บุคลิกภาพ บุคลิกลักษณะ ค่านิยมและความต้องการของมนุษย์ เอกัตบุคคล และกลุ่มพลวัตรทัศนคติที่มีต่องานและอิทธิพล แต่ละคนที่มีต่อสถานการณ์ในงานนั้นๆ

3.8 นโยบาย แนวปฏิบัติและขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การจำแนกตำแหน่งและการกำหนดอัตราเงินเดือน สิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ในองค์การ การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การอุธรณ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษาวินัยและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.9 การบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ เงินงบประมาณ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหาร การวางแผนและการควบคุมรายจ่าย การบัญชีและเอกสารการเงินต่างๆ การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในองค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดปริมาณตามทรัพยากรที่มีอยู่

3.10 พลังอำนาจ ได้แก่ สาระสำคัญอันได้แก่ รูปแบบของพลังอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับต้น การใช้พลังอำนาจทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายและไม่เป็นทางการ

3.11 ทฤษฎีการเรียนรู้ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เทคนิคการฝึกอบรมประเภทต่างๆ เช่น การประชุม การอภิปราย การมอบหมายงานและการใช้เครื่องช่วยในการฝึกอบรมประเภทต่างๆ

ผลการวิจัยพัฒนานโยบาย กลไกการพัฒนาการประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2544) ตามรายงานผลการปฏิบัติงาน งวดที่ 1 (ครั้งที่ 2) ตามข้อตกลงที่ 10.1/2544 ลงวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2544 สิ้นสุดข้อตกลง วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2545 ได้สรุปเป็นรายการสมรรถนะของหน่วยงานแตกต่างกัน ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารงานมีความรับผิดชอบต่อการบริหารหน่วยงานโดยรวมทั้งไมด ทำงานในเรื่องหลักๆ ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ครอบคลุมถึงการพัฒนาและให้ความสนใจเป้าหมายของหน่วยงานในระยะยาว และเน้นที่การเติบโตและประสิทธิภาพของหน่วยงานโดยรวม

- ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจของหน่วยงานให้สำเร้จลุล่วงหรืออีกนัยหนึ่งคือ หน้าที่ความรับผิดชอบในการแปลความหมายและแผนงาน ซึ่งมาจากผู้บริหารระดับกลยุทธ์มาเป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและกิจกรรมการดำเนินงาน รวมตลอดถึงมีการประสานทรัพยากรในการบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารในระดับนี้จะอยู่ระหว่างผู้บริหารกลยุทธ์และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

- ผู้บริหารระดับต้น หรือเรียกว่า ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เป็นผู้บริหารในระดับล่างสุดของหน่วยงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละวันให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้กำหนดการวางแผนไว้ ผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จักต้องดำเนินการตามแผนให้บรรลุผลสำเร็จและพัฒนาแผนร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง บทบาทการบริหารของผู้บริหารระดับต้นนี้ จัดว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะว่าผู้บริหารของผู้ในระดับนี้จะต้องประสานงานระหว่างบุคคลในระดับผู้บริหารและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร โดยตรง เพื่อทำให้การดำเนินงานภายในหน่วยงานให้เกิดความสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง

สุภัคญาณี สุขสำราญ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง สภาพ การประเมินความสามารถของตนเองกับความตั้งใจในการทำงานสู่เป้าหมายที่ต้องการ หากบุคคลมีความสามารถสูง ตั้งใจสูง จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานสูง ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลมีความสามารถต่ำ ไม่ตั้งใจ ก็จะนำไปสู่ความไม่สำเร็จในการทำงานตามที่หวังผล

สมยศ นาวีการ (2540) ได้กล่าวถึงความหมายของความคาดหวัง หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคล ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กรองแก้ว อยู่สุข (2542) ได้ให้ความหมายของความคาดหวัง หมายถึง ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับในอนาคตจากการกระทำหรือพฤติกรรมของเขาในปัจจุบัน

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวถึงความหมายของความคาดหวัง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงโดยมีเป้าหมายและเป็นสิ่งที่ทำให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

สมิหรา จิตตลถากร (2547) ได้ให้ความหมายของความคาดหวัง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรจะทำให้บุคคลนั้นใช้เหตุผลในทางที่ดีด้วยการสร้างความหวังในผลการทำงานของตนหรือการกระทำของตนว่าจะได้ผลตอบแทนอย่างไร

ซาบิน (Sabin, 1994 อ้างถึงใน ปาริชาติ หัตถะแสน, 2549, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใดก็ตาม มักจะแสดงออกโดยการอาศัยความนึกคิดคาดคะเนว่า ผู้อื่นที่ดำรงตำแหน่งนั้นควรปฏิบัติเช่นไร เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ส่วนมากผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมักจะสังเกตหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งอื่นแล้วก็นำมาปฏิบัติหน้าที่ให้เข้ากับตำแหน่งของตนเอง ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง การสังเกตและการคาดคะเนไม่ตรงกับผู้ดำรงตำแหน่งมักไม่สบายใจเวลาดำเนินการอย่างใดลงไปที่ตรงกับการคาดคะเน ความไม่สบายใจเช่นนี้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นไปตามความปรารถนา ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กับบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยมิได้ทราบถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจริง เพียงแค่คิดล่วงหน้าไว้ก่อน อาจจะเป็นไปตามที่คิดคาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งผลอาจนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลตามที่หวังได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

สมยศ นาวีการ (2540) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังของ Vroom โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความคาดหวังของบุคคล ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ ความคาดหวัง (expectation) คุณค่า (values) และความเป็นสื่อ (instrumentality) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันแรงจูงใจ เพื่อให้บุคคลเกิดความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดย Vroom ได้ให้ความหมายแต่ละปัจจัยหลักไว้ ดังนี้

1. ความคาดหวัง (expectation) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความน่าจะเป็นที่ความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2. คุณค่า (values) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อคุณค่าของผลลัพธ์ที่คาดคะเนไว้ นั้นคือบุคคลที่ต้องการเกียรติยศชื่อเสียงที่สูงจะให้คุณค่าสูงกับการเลื่อนตำแหน่ง

3. ความเป็นสื่อ (instrumentality) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็นที่ผลลัพธ์บางอย่างจะติดตามภายหลังจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของทฤษฎีความคาดหวัง Vroom

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวถึง รูปแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากรูปแบบของทฤษฎีความคาดหวัง กล่าวว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับ ความคาดหวัง ความพยายามและความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ถ้ามีความคาดหวังและความสามารถในการปฏิบัติมากจะทำให้บุคคลมีความพยายามในการปฏิบัติงานมาก ซึ่งจะทำให้ เกิดผลงาน และผลงานถือเป็นผลลัพธ์ของความพยายาม ซึ่งจะเป็นสื่อไปสู่การได้รับรางวัล คือ ผลที่เกิดจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ได้รับจากผลงาน คือ คุณค่าของรางวัล ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นให้คุณค่าของรางวัลมากน้อยเพียงใด ซึ่งรูปแบบของทฤษฎีความคาดหวังแสดงได้ดังภาพที่ 6

ความพยายาม	→	ผลงาน	→	รางวัลที่ได้รับเช่นเงิน
(effort)		(performance)		การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่อง
ความคาดหวัง		ความเป็นสื่อ		คุณค่า
(expectancy)		instrumentality		valence
ความสามารถในการปฏิบัติ		สิ่งที่ได้รับจากผลงาน		คุณค่าของรางวัล
(can I do it)		(what do I get for performance)		(do I value for reward)

ภาพที่ 6 รูปแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ที่มา: Vroom (1964 อ้างใน วันชัย มีชาติ. 2544)

องค์ประกอบของตัวแปรในทฤษฎีความคาดหวัง Vroom

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของตัวแปรในทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากองค์ประกอบของตัวแปรในทฤษฎีความคาดหวัง จะเห็นว่าแรงจูงใจมากหรือน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย คุณค่าจากของรางวัล ผลงานนำไปสู่รางวัล และความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงาน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ในสถานการณ์ที่ 1 ถ้าคุณค่าจากของรางวัลและผลงานนำไปสู่รางวัล ส่วนความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานในระดับสูง และแรงจูงใจก็จะอยู่ระดับสูงไปด้วย

ในสถานการณ์ที่ 2 ถ้าคุณค่าจากของรางวัล และผลงานนำไปสู่รางวัลอยู่ในระดับสูง ความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานอยู่ระดับต่ำ แรงจูงใจก็จะอยู่ระดับต่ำไปด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ในสถานการณ์ที่ 3 ถ้าคุณค่าจากของรางวัลอยู่ระดับสูง ผลงานนำไปสู่รางวัลอยู่ระดับต่ำ ความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานอยู่ระดับสูง แรงจูงใจก็จะอยู่ระดับต่ำ

ในสถานการณ์ที่ 4 ถ้าคุณค่าจากของรางวัล ผลงานนำไปสู่รางวัล และความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานในระดับปานกลาง แรงจูงใจก็จะอยู่ในระดับปานกลางไปด้วย

ในสถานการณ์ที่ 5 ถ้าคุณค่าจากของรางวัลอยู่ระดับต่ำ ผลงานนำไปสู่รางวัลอยู่ระดับสูง ความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานอยู่ระดับสูง แรงจูงใจก็จะอยู่ระดับต่ำ และ

ในสถานการณ์ที่ 6 ถ้าคุณค่าจากของรางวัล ผลงานนำไปสู่รางวัล และความคาดหวังหรือความพยายามจะนำไปสู่ผลงานในระดับต่ำ แรงจูงใจก็จะอยู่ระดับต่ำไปด้วย
ดังแสดงได้จากตารางที่ 21

ตารางที่ 21 องค์ประกอบของตัวแปรในทฤษฎีความคาดหวัง

สถานการณ์ที่	คุณค่าของรางวัล	ผลงานนำไปสู่รางวัล	ความคาดหวังหรือความพยายามนำไปสู่ผลงาน	แรงจูงใจ
1	สูง	สูง	สูง	สูง
2	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ
3	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
4	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
5	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
6	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ที่มา: Vroom (1964 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2544)

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นทั้งหมดในครั้งนี้ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการวิจัย ดังกล่าว ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลโดยเฉพาะเจาะจง ของหัวหน้างานระดับชำนาญการ มหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออก ณ เลขที่ 169 ถนน ลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ทั้งสิ้น 647 ไร่ 2 งาน 1 ตารางวา ความเป็นมาก่อนที่จะเป็นมหาวิทยาลัยนั้น เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2492 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงขึ้นที่ซอยประสานมิตร อำเภอพระโขนง จังหวัดพระนคร และในปี พ.ศ. 2497 ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา ชื่อว่า "วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร" ต่อมาในปี พ.ศ. 2498 ได้ขยายวิทยาเขตออกไปอีก 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน และวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ได้มีการวางศิลาฤกษ์ วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ในวันที่ 8 กรกฎาคม 2498 ที่ตำบลแสนสุข จังหวัดชลบุรี และตั้งแต่นั้นจึงยึดถือเอาวันที่ 8 กรกฎาคม ของทุกปีเป็นวันคล้ายวันสถาปนามหาวิทยาลัย เรียกว่าวัน "แปดกรกฎ"

วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศที่ได้จัดตั้งขึ้นในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนหลักสูตร 4 ปี ผู้ที่เรียนสำเร็จตามหลักสูตรจะได้รับปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) ต่อมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสนได้รับโอน "โรงเรียนพิบูลบำเพ็ญ" ซึ่งตั้งอยู่ที่ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อปรับปรุงให้เป็นโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย โดยตั้งชื่อใหม่ว่า โรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน

เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาได้เปลี่ยนฐานะ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดนย้ายมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ดังนั้น วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จึงมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน และมีการเพิ่มสาขาในการผลิตบัณฑิตมากขึ้น มีการพัฒนากิจการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เจริญรุดหน้าตามลำดับ ต่อมาเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 จึงได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 ซึ่งได้ประกาศใช้ในหนังสือราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 107 ตอนที่ 131

มหาวิทยาลัยบูรพาได้ตอบสนองในหลักการที่ว่าการศึกษานั้นประชาชนทุกคนต้องเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง จึงได้ขยายวิทยาเขตออกไป 2 แห่ง คือ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 ได้ปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี จัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี และได้เปิดการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2539 เป็นต้นมา เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2540 จัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว เริ่มเปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2541 เป็นต้นมา

ในวันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2551 มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ โดยการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ จากมหาวิทยาลัยส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ โดยมีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 125 ตอนที่ 5 ก ในวันที่ 9 มกราคม 2551

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยบูรพามีความมุ่งมั่นในปณิธาน ปรัชญา ภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ชัดเจน จึงเป็นแรงพลักดันให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมที่จะก้าวไกลไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการกำลังคนในระดับคุณภาพของประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต (รายงานประจำปี มหาวิทยาลัยบูรพา. 2551)

ปรัชญา

สร้างเสริมปัญญา ใฝ่หาความรู้คู่คุณธรรม ชี้นำสังคม

คำขวัญ

ความได้ปัญญาให้เกิดสุข

ภารกิจหลัก

ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์

"สร้างคนคุณภาพ สร้างปัญญาให้แผ่นดิน ด้วยคุณภาพการศึกษาระดับสากล เพื่อนำพาสังคมไทยสู่สังคมอุดมปัญญาที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน"

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีพันธกิจหลัก ดังนี้

1. สร้างความรู้ปัญญาและบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม

2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากล สร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญ ในศาสตร์เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล

3. บริการวิชาการสู่สังคม ร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญาที่พึ่งตนเอง

4. ส่งเสริม สนับสนุนและธำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงและพึ่งตนเองได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เป้าประสงค์

1. มหาวิทยาลัยเป็นอุดมศึกษาชั้นนำที่เป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิต และการวิจัยและมีผลงานโดดเด่นในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

1.1 เสริมสร้างประสิทธิภาพการวิจัยในการสร้างผลงานและบุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ สามารถบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาสังคมไทยให้เข้มแข็ง และมีบทบาทนำในประชาคมโลก

1.2 ปฏิรูประบบการสร้างและพัฒนาสมรรถนะบัณฑิตมหาวิทยาลัยให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์ มีความสามารถทางการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นของสังคม สามารถสร้างสรรค์คุณค่า และคุณประโยชน์แก่สังคม

1.3 ปรับระบบการเรียนการสอน และกระบวนการสร้างบัณฑิตประสิทธิภาพสูงและมีคุณภาพระดับสากล

1.4 พัฒนาคณาจารย์ให้มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ มีศักยภาพในการถ่ายทอดความรู้ และสร้างความพร้อมให้มหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านครบทุกศาสตร์

1.5 สร้างความสุขในบรรยากาศการศึกษาที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

2. มหาวิทยาลัยเป็นคลังความรู้ และแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของประเทศและระดับนานาชาติ เป็นที่พึ่งทางวิชาการของสังคม นำพาสังคมสู่สังคมคุณภาพปัญญา

2.1 สร้างและพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางความรู้ของภาคตะวันออกและประเทศที่มีความเป็นเลิศในศาสตร์ทะเล ศาสตร์ผู้สูงอายุ ศาสตร์ทางการศึกษาและศาสตร์ที่เกี่ยวกับแรงงานและการทำงาน ศาสตร์เกี่ยวกับภาษาตะวันออกและศาสตร์ด้านโลจิสติกส์

2.2 บูรณาการทรัพยากรทั้งระบบเพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสังคมที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมไทยและสากล

2.3 สร้างเครือข่ายวิชาการที่แพร่หลายในประเทศและครอบคลุมทั่วทุกทวีป เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาองค์ความรู้ระดับโลก

2.4 ส่งเสริมให้นิสิต บัณฑิต บุคลากรทุกระดับและทุกภาคส่วนในสังคมร่วมตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ร่วมพัฒนาอัตลักษณ์แห่งความเป็นไทยให้ยั่งยืน

2.5 สร้างระบบบริการวิชาการมีประสิทธิภาพสูง ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางด้านความรู้ของสังคม และความสามารถในการนำสังคมสู่ความอยู่ดีมีสุขบนฐานความรู้และปัญญา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.6 พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ่มค่าเอื้อต่อการเรียนการสอนและการวิจัยและเป็นมหาวิทยาลัยสามรถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

2.7 พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์มีสมรรถนะสูงระดับสากล และเป็นองค์กรอัจฉริยะ

2.8 สร้างมหาวิทยาลัยมีความแข็งแรง มั่งคั่ง บุคลากรมีความสุขบนฐานวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การสร้างความรู้ปัญญาและบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาสังคม

2. จัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล สร้างบัณฑิตให้มีคุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์เป็นผู้นำที่มีทักษะสากล

3. การบริการวิชาการสู่สังคม ร่วมสร้างสังคมอุดมปัญญาที่พึ่งตนเอง

4. การส่งเสริม สนับสนุนและธำรงไว้ซึ่งศิลปะ วัฒนธรรมความเป็นไทย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

5. การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงและพึ่งตนเองได้

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตามพระราชบัญญัติ ราชกิจจานุเบกษา มหาวิทยาลัยบูรพา เล่มที่125 ตอนที่ 5 ก ลงวันที่ 9 มกราคม 2551 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือโดยที่สมควรปรับปรุงการศึกษาอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ เพื่อ ประโยชน์ในการบริหารจัดการที่เป็นอิสระและมีความคล่องตัวสามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ซึ่งพระราชบัญญัติ นี้ เรียกว่า"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2550" มหาวิทยาลัยบูรพาตามพระราชบัญญัตินี้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น ให้มีอธิการบดีเป็น

ผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อาจมีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี ตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมาย อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ เมื่ออธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

อธิการบดีเป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั้งปวง โดยเฉพาะให้มี อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เสนอแนะการกำหนดนโยบายต่อสภามหาวิทยาลัย

2. จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

3. บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย

4. บริหารการเงิน การพัสดุ และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัย

5. บริหารงานบุคคล การพัสดุ และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

6. แต่งตั้งและถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดี

7. ปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานรวมทั้งดำเนินการให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

8. จัดหารายได้และทรัพยากรอื่นจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย

9. จัดทำงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่ายเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

10. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ความหมายของตำแหน่ง

ความหมายของตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ชำนาญการพิเศษ

ตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญ โดยโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรประเภทนี้จะก้าวหน้าในสายงานได้ต้องจัดทำผลงานทางวิชาชีพนั้นๆ ของตนเอง ต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบรู้ รู้จักวิเคราะห์ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ ต้องใช้ความชำนาญและเทคนิคในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสามารถให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน และถูกต้อง ซึ่งตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการประเภททั่วไป จึงมีความหมายตามภาระงานและคุณภาพของงานและปริมาณงาน ตามคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ของบุคลากรในสังกัด มหาวิทยาลัย (เสถียร คามีศักดิ์, พรพรรณ ปานอำพัน, ปาริชาติ จันทราษฎร์ (2547) กล่าวไว้ดังนี้

1. ชำนาญการ หมายถึง ตำแหน่งเฉพาะตัวของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และปริมาณงานในหน้าที่ค่อนข้างมากและปฏิบัติงานที่ยากเป็นพิเศษ มีคุณภาพของงานในหน้าที่สามารถให้คำปรึกษา และแนะนำแก่เจ้าที่ระดับรองลงมาได้ มีผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดเป็นผู้ชำนาญการ

2. เชี่ยวชาญ หมายถึง ตำแหน่งเฉพาะตัวของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ผู้มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ มีปริมาณในหน้าที่ คุณภาพของงานในหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ มีผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญมีการใช้วิชาชีพบริการต่อสังคม ฝึกอบรม เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของงานในความรับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และถ้ามีความเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการหรือความเป็นที่ยอมรับนับถือในวงวิชาชีพนั้น กำหนดเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานระดับชำนาญการ

บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างานระดับชำนาญการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับชำนาญการ

บทบาทลักษณะหน้าที่โดยทั่วไป

นักวิชาการเงินและบัญชี ระดับชำนาญการ

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการเงินและบัญชี ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ การบัญชีทั่วไปของส่วนงาน การศึกษา วิเคราะห์ ติดตามประเมินผล การใช้จ่ายเงิน การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและบัญชี การวิเคราะห์งบประมาณ การพัฒนาระบบงานคลัง ตรวจสอบความถูกต้องของการลงบัญชีประเภทต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับแนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในงานวิชาการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และ

ความชำนาญสูงในงานวิชาการเงินและบัญชี ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านปฏิบัติการ

(1) ควบคุมจัดทำบัญชี เอกสารรายงานความเคลื่อนไหวทางการเงิน ทั้งเงินในและเงินนอก-งบประมาณ เงินทุนหมุนเวียน เพื่อแสดงสถานะทางการเงินและใช้เป็นฐานข้อมูลที่ถูกต้องตามระเบียบวิธีการบัญชีของส่วนราชการ

(2) วิเคราะห์และสรุปข้อมูลและรายงานการเงินของส่วนราชการ เพื่อพร้อมที่จะปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องและทันสมัย

(3) จัดและจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณตรงกับความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน

(4) ประเมินผลและติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ

(5) วางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี เช่น การจัดสรรงบประมาณ การรับและจ่ายเงิน สถานะการเงิน การตรวจสอบเอกสารสำคัญการรับและจ่ายเงิน เพื่อให้การรับ-จ่ายเงินขององค์กรมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติของราชการ

(6) ถ่ายทอดความรู้ด้านการเงินและบัญชี แก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เช่น ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน วางโครงการกำหนดหลักสูตรและฝึกอบรม จัดทำคู่มือประจำสำหรับการฝึกอบรมและวิธีใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ถูกต้อง เป็นต้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและข้อกำหนด

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

(1) ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเป็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

(2) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

(1) ให้คำแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจง ในเรื่องเกี่ยบกับงานการเงินและบัญชีที่ตนมีความรับผิดชอบ ในระดับที่ซับซ้อน หรืออำนวยการถ่ายทอดฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) จัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานและใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงานหลักเกณฑ์ มาตรการต่างๆ

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

3) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับชำนาญการ

บทบาทลักษณะหน้าที่โดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารจัดการภายในสำนักงานและการบริหารราชการทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตามแต่จะได้รับคำสั่งโดยไม่จำกัดขอบเขตหน้าที่ เช่น การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูล สถิติ การรายงาน ช่วยวางแผนและติดตามงาน การติดต่อนัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่างๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม จดบันทึก และเรียบเรียง รายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่นๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมหรือผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมงานบริหารงบประมาณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวมรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูง ในด้านการบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหารราชการทั่วไป ปฏิบัติงานที่ต้องติดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถประสบการณ์และความชำนาญงานสูงในด้านบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหาร

ราชการทั่วไป ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูล สถิติ เพื่อทำสรุปรายงานสนับสนุนการบริหารสำนักงานในด้านต่างๆ

(2) ช่วยวางแผน และติดตามงานในสำนักงาน เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารแผนปฏิบัติราชการ งานบริหารอาคารสถานที่ และงานสัญญาต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้สามารถบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด

(3) ตรวจสอบกลั่นกรองเรื่องที่มีประเด็นเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หรือวิธีการปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

(4) ดูแลการจัดการประชุม งานรับรองและงานพิธีการต่างๆ โดยต้องมีการเตรียมเอกสาร การนำเสนอ การจดบันทึก เรียบเรียงรายงานต่างๆ เพื่อให้การบริหารการประชุมหรือ งานพิธีการต่างๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

(6) ติดตามการปฏิบัติตามมติของที่ประชุม หรือการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าหน่วยงานเพื่อการรายงานและเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการวางแผน

(1) ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(2) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจง ในเรื่องเกียวกับงานในความรับผิดชอบ แก่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูลและเกิดความเข้าใจในงานและหน่วยงาน

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

3. นักวิชาการศึกษา ระดับชำนาญการ

บทบาทและลักษณะหน้าที่โดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการศึกษา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อจัดทำนโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรการศึกษาทุกระดับ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน สื่อการเรียนการสอน สื่อการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษา การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิชาการศึกษาปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ การปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานสูงในด้านวิชาการศึกษา ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้านวิชาการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง

(2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อเสนอแนะความเห็นทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายแผน มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร แบบเรียน ตำรา สื่อการเรียนการสอน สื่อการศึกษา การผลิตและพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การแนะแนวการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

(3) กำหนดแผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

(4) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง การยุบรวมสถานศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา จัดตั้ง หรือยุบรวมสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ตรวจสอบงานทะเบียนและเอกสารด้านการศึกษา และแก้ไขให้ทันสมัย เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

(6) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอความเห็น และจัดทำกิจกรรมความร่วมมือกับต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาตามโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ

(7) ติดตาม ประเมินผล แก้ไขปัญหา และสรุปผลการดำเนินงาน กิจกรรมโครงการด้านการศึกษา เพื่อพัฒนางานด้านการศึกษา

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน ระดับสำนักหรือกอง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

(1) ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(2) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านบริการ

(1) จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเสนอแนะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักการระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิชาชีพแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานมีข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ประกอบการตัดสินใจ

(2) ส่งเสริมการผลิตคู่มือ แนวทางการอบรม เอกสารทางวิชาการ สื่อคอมพิวเตอร์มัลติมิเดีย สื่อการศึกษารูปแบบอื่นๆ รวมทั้งจัดการอบรมเผยแพร่ความรู้ เพื่อส่งเสริมการให้บริการความรู้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและสะดวกมากขึ้น

(3) ดำเนินการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการนานาชาติ ควบคุม ดูแลการจัดบริการส่งเสริมการศึกษา เช่น จัดพิพิธภัณฑ์ทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ เพื่อให้การบริการความรู้และบริการทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

(4) ดูแลการเผยแพร่การศึกษาหรือนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เช่น การจัดรายการวิทยุ โทรทัศน์ การเขียนบทความ การจัดทำวารสารหรือเอกสารต่างๆ เผยแพร่ทางสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศหรือสื่อสารรูปแบบอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้ความรู้ทางการศึกษา การแนะนำการศึกษาและวิชาชีพอย่างทั่วถึงและทันสมัยอยู่เสมอ

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

4. นักประชาสัมพันธ์ ระดับชำนาญการ

บทบาทลักษณะหน้าที่โดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีลักษณะที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการสำรวจ รวบรวม รับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเก็บรวมรวบข้อมูลข่าวสารและเอกสารความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อการดำเนินการประชาสัมพันธ์ การจัดปาฐกถา การจัดสัมมนา การจัดนิทรรศการ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการหรือผลงานของหน่วยงานหรือของรัฐบาลหรือนโยบายของรัฐบาล การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับประชาชน การควบคุม การตรวจสอบ การดำเนินงานกระจายเสียง ทั้งทางสถานีวิทยุกระจายเสียงและสถานีวิทยุโทรทัศน์ให้เป็นไปตามแผนงานและนโยบายประชาสัมพันธ์หรือตามกฎหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานสูงให้ด้านประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบเหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ สภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเสนอความเห็นในการจัดทำนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์

(2) ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ โดยการศึกษาวิเคราะห์ การพัฒนาเทคนิคใหม่ในการผลิตและออกแบบสื่อประเภทต่างๆ ประมวลจัดทำข่าวสาร/บทความ เพื่อการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

(3) รับผิดชอบการจัดกิจกรรมตามโครงการ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ

(4) ดำเนินการผลิตสื่อ เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์

(5) ปรับปรุง แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

(1) ประสานงานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(2) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลผู้ที่มีความสนใจทั่วไป เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

5. นัก วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ

บทบาทลักษณะหน้าที่โดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน

พิจารณาเสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ รวมถึงประเด็นปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการของส่วนราชการ หรือใช้เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับประเทศแล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถประสบการณ์และชำนาญงานสูงในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

(2) ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

(3) ประมวลและวิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อช่วยจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(4) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อช่วยกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

(5) วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงาน โครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

(6) ติดตามประเมินผลการพัฒนาและการบริหารจัดการ และการปฏิบัติการขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับพื้นที่ และทุกระดับชุมชน รวมทั้งแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

(1) ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(2) ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

(1) ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับการงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับที่ซับซ้อน หรืออำนวยการถ่ายทอดฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจ ได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจ

(3) ประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนราชการ เพื่อใช้เผยแพร่ต่อสาธารณชน

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

คุณสมบัติ

ตำแหน่งผู้ชำนาญการ

คุณสมบัติที่ขอตำแหน่ง เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเบื้องต้นที่ผู้ขอตำแหน่งผู้ชำนาญการจะต้องมีครบถ้วน จึงจะมีสิทธิเสนอขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ โดยตำแหน่งผู้ชำนาญการ ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ไว้ดังนี้

- วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพหรือปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 9 ปี

- วุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพหรือปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

- วุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพหรือปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ขั้นเงินเดือน ผู้มีสิทธิ์ขอตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ จะต้องมีขั้นเงินเดือน ดังนี้

ตำแหน่งผู้ชำนาญการ ในขณะที่เสนอขอตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการจะต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันเริ่มต้นปีงบประมาณที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ไม่ต่ำกว่าขั้น 20,033 บาท ดังภาพที่ 7

ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ

- คุณสมบัติที่ขอตำแหน่ง จะต้องดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการหรือเทียบเท่าไม่น้อยกว่า 3 ปี

- วุฒิการศึกษา ได้รับวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

- ขั้นเงินเดือน ต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันเริ่มต้นปีงบประมาณที่จะเลื่อนตำแหน่งไม่ต่ำกว่าขั้น 24,583 บาท ดังภาพที่ 8

ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

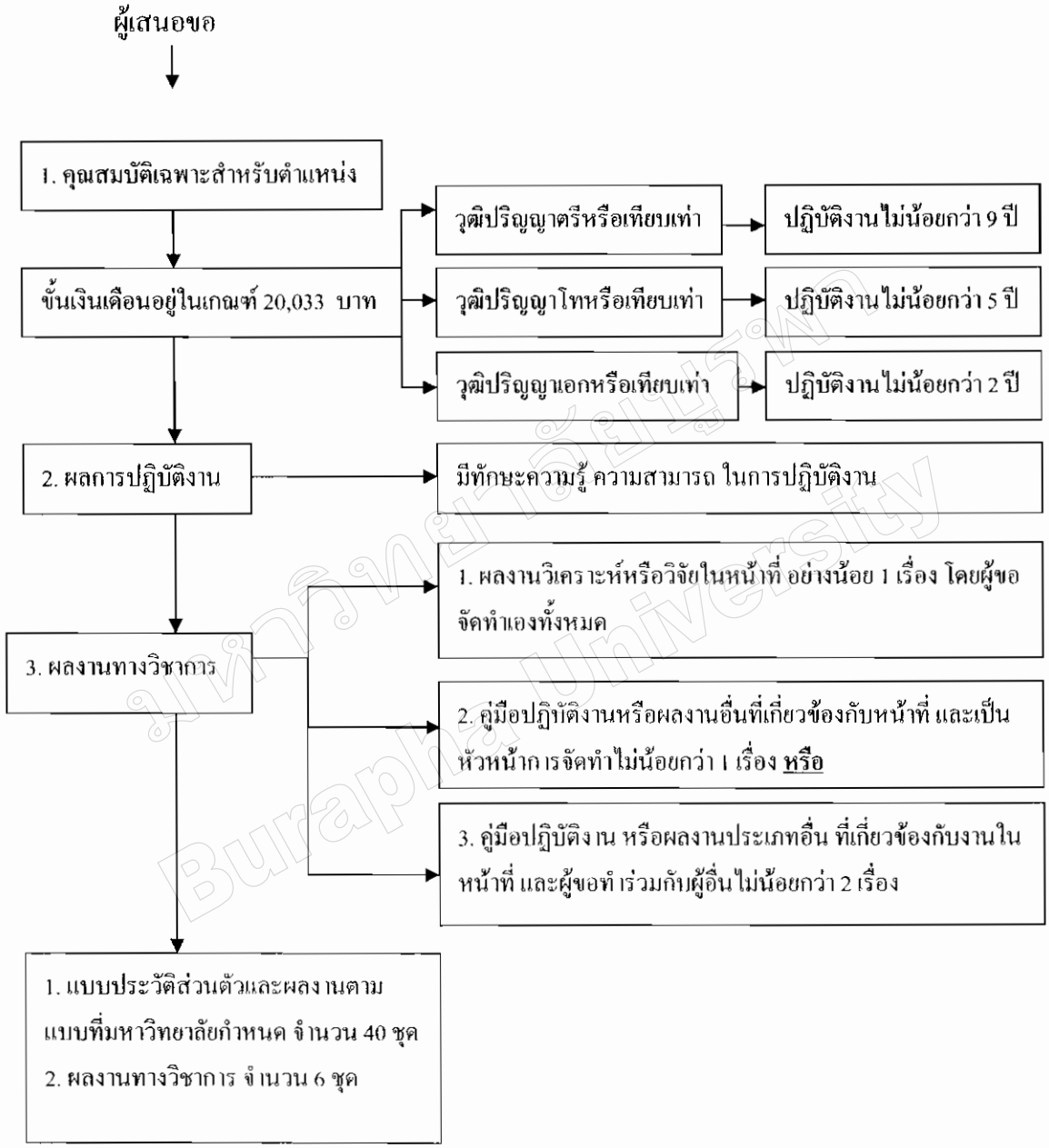
- จะต้องดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

- วุฒิการศึกษา ได้รับวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

- ขั้นเงินเดือน ต้องได้รับเงินเดือนอยู่ก่อนวันเริ่มต้นปีงบประมาณที่จะเลื่อนตำแหน่งไม่ต่ำกว่าขั้น 37,115 บาท ดังภาพที่ 9

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

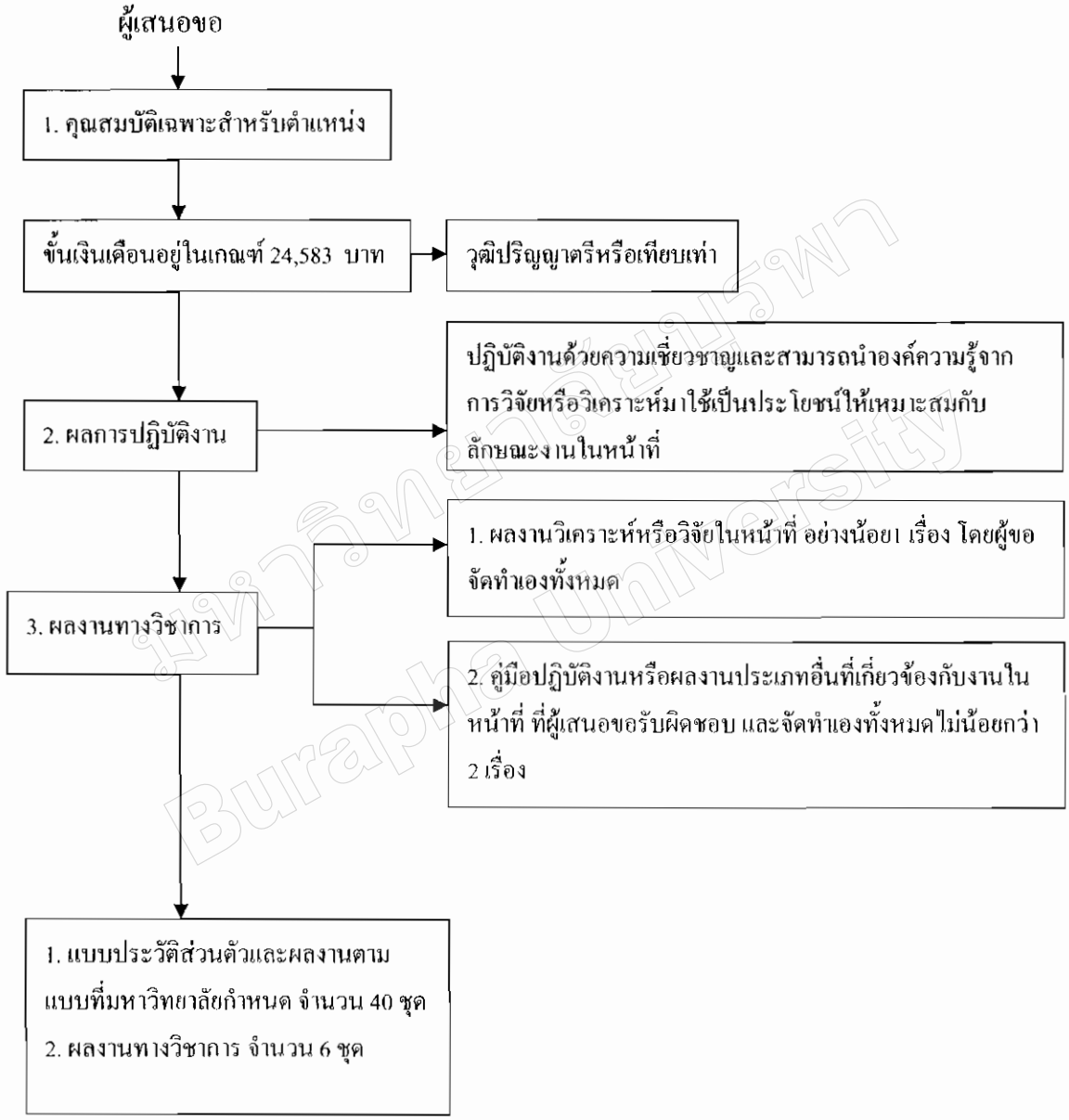
แผนภูมิแสดงคุณสมบัติและผลงานผู้เสนอขอตำแหน่งชำนาญการ



ภาพที่ 7 แสดงคุณสมบัติและผลงานของผู้เสนอขอตำแหน่งชำนาญการ

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

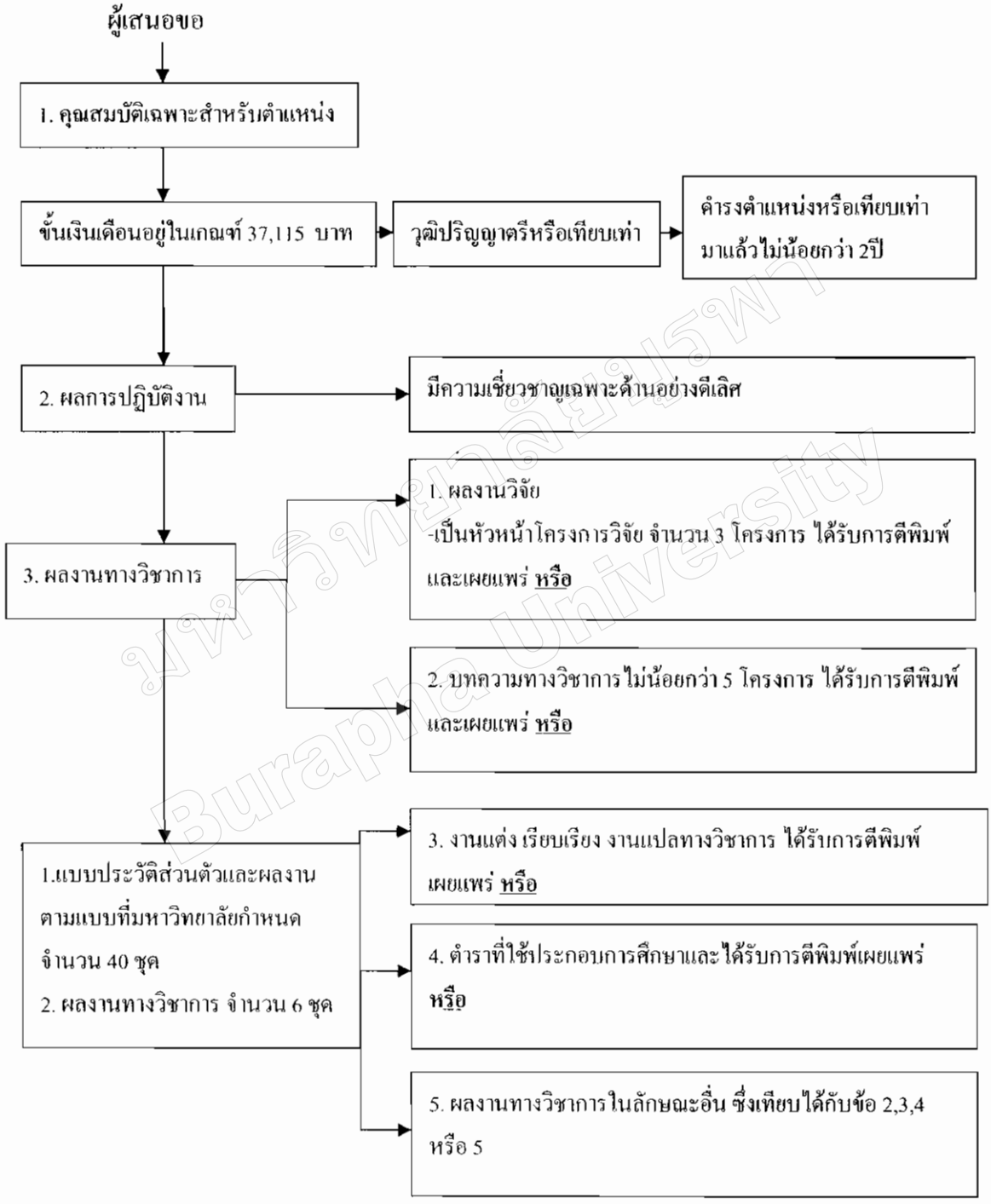
แผนภูมิแสดงคุณสมบัติและผลงานผู้เสนอขอตำแหน่งเชี่ยวชาญ



ภาพที่ 8 แสดงคุณสมบัติและผลงานของผู้เสนอขอตำแหน่งเชี่ยวชาญ

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

แผนภูมิแสดงคุณสมบัติและผลงานผู้เสนอขอตำแหน่งเชี่ยวชาญพิเศษ



ภาพที่ 9 แสดงคุณสมบัติและผลงานของผู้เสนอขอตำแหน่งเชี่ยวชาญพิเศษ

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ทั้งนี้ผลงานที่นำเสนอขอเลื่อนตำแหน่งทุกระดับ จะต้องไม่เป็นส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดของงานวิจัยหรือผลงานประเภทอื่น ที่เคยเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรใดๆ ทั้งสิ้น

ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการขอตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

การเสนอขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

1. ขั้นตอนภายในหน่วยงานของผู้เสนอขอ (คณะ/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์)

1.1 ผู้เสนอขอต้องกรอกประวัติตามที่ กำหนดแล้วจัดทำประวัติ

1.2 เสนอผลงานจำนวน ตามที่หน่วยงานระบุ

1.3 คณะกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/ศูนย์ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจที่คณะ/หน่วยงาน แต่งตั้งตรวจสอบคุณสมบัติ ตรวจสอบกรอบและตำแหน่งและพิจารณาผลงานของผู้เสนอขอ ซึ่งประกอบด้วย

- แบบประวัติส่วนตัวและผลงาน ตามที่กำหนด
- ผลงานที่ผู้เสนอขอจัดทำเพื่อประกอบการพิจารณาขอตำแหน่ง ชำนาญการตามรายละเอียดวิธีปฏิบัติการแต่งตั้งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

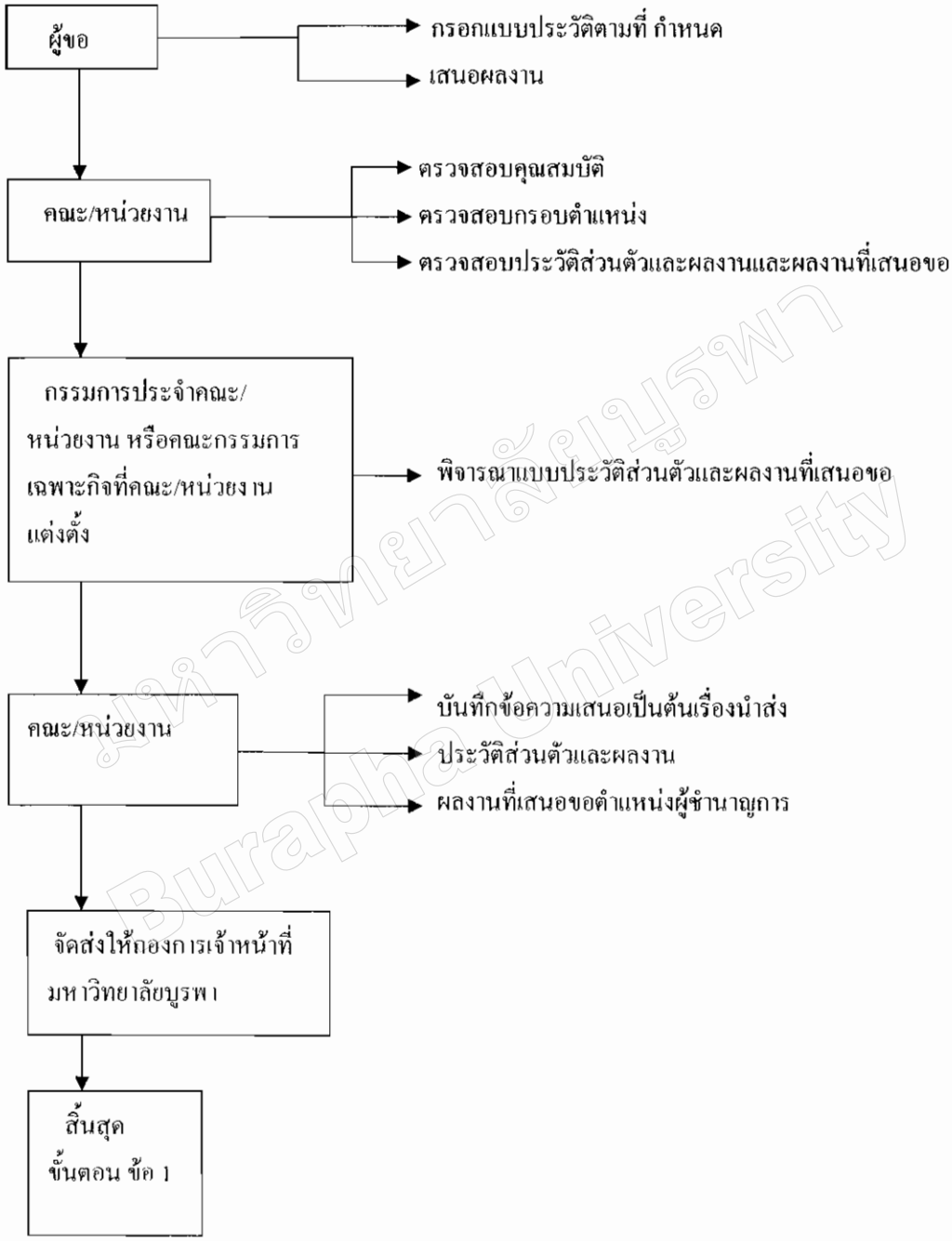
1.4 เมื่อคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน หรือกรรมการเฉพาะกิจ ที่คณะแต่งตั้งพิจารณาแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลของหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารงานบุคคลนำเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

1.5 การนำเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อนำเข้า คณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล ต้องจำทำเอกสารดังนี้

- จัดทำบันทึกข้อความจากคณะ/หน่วยงาน เพื่อส่งให้กองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังตัวอย่างจัดทำบันทึกในภาคผนวก
- คณะ/หน่วยงาน จัดส่งบันทึกข้อความ แบบประวัติส่วนตัวและผลงาน จำนวน 40 ชุด
- จัดส่งผลงานที่เสนอขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตามรายละเอียด วิธีปฏิบัติ จำนวนอย่างละ 6 ชุด เช่น มีคู่มือปฏิบัติงาน วิเคราะห์หรือวิจัย หรืออื่นๆ ก็จัดส่งอย่างละ 6 ชุด ให้กองการเจ้าหน้าที่ ดังภาพประกอบที่ 10

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ขั้นตอนการดำเนินงานตาม ข้อ 1



ภาพที่10 แสดงขั้นตอนที่ 1

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. ขั้นตอนของกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา

2.1 กองการเจ้าหน้าที่ประทับรับเรื่องตามระเบียบงานสารบรรณ ไว้เป็นหลักฐาน เพราะเมื่อผลพิจารณาผ่านได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จะต้องดำรงตำแหน่งตั้งแต่ วันที่กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัย รับเรื่อง

2.2 ผู้รับผิดชอบตรวจสอบรายละเอียดที่สำคัญ ๆ ต่อไปนี้

2.2.1 ตรวจสอบคุณสมบัติและกรอบตำแหน่งอีกครั้งหนึ่ง ถ้าตรวจสอบแล้วขาดคุณสมบัติหรือเอกสารไม่ครบให้ส่งกลับคณะ/หน่วยงาน กลับไปแก้ไขให้เรียบร้อยโดยเร็วที่สุด (ไม่เกิน 1 วันทำการต้องเรียบร้อย)

2.2.2 ตรวจสอบแบบประวัติส่วนตัวและผลงาน ตามแบบที่กำหนด โดยตรวจสอบรายละเอียดในแบบประวัติ ดังนี้

(1) การศึกษาระดับอุดมศึกษาว่าจบวุฒิใด เพื่อการคำนวณคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ กำหนดในเรื่องของระยะเวลาการจบการศึกษาแต่ละระดับโดยเรียงวุฒิสูงสุดตามลำดับ (วุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่านั้น)

(2) ประวัติการการทำงานเรียงจากปัจจุบันตามแบบประวัติส่วนตัวและผลงานที่กำหนดไปจนถึงระดับแรกเข้า คือ ระดับปฏิบัติการเพื่อการตรวจสอบระยะเวลาว่ามีคุณสมบัติครบหรือยัง

(3) ตำแหน่ง ให้นับตั้งแต่ปัจจุบันย้อนหลังไปจนถึงเริ่มเข้ารับราชการ

(4) ผลงานที่เสนอขอเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตรงกันเอกสารในแบบประวัติส่วนตัว และผลงานหรือไม่

แบบประวัติส่วนตัวและผลงานเสนอ 40 ชุด

คู่มือประวัติงานและวิจัย หรือวิเคราะห์ หรือเอกสารอื่นๆ จำนวน อย่างละ 6 ชุด

2.2.3 เมื่อตรวจสอบเอกสารเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเสนอ เรื่องให้ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารนำเสนอเข้าคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล เพื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวน 3 คน ซึ่งประกอบด้วย

คณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล จำนวน 1 ท่าน

ประธานกรรมการ

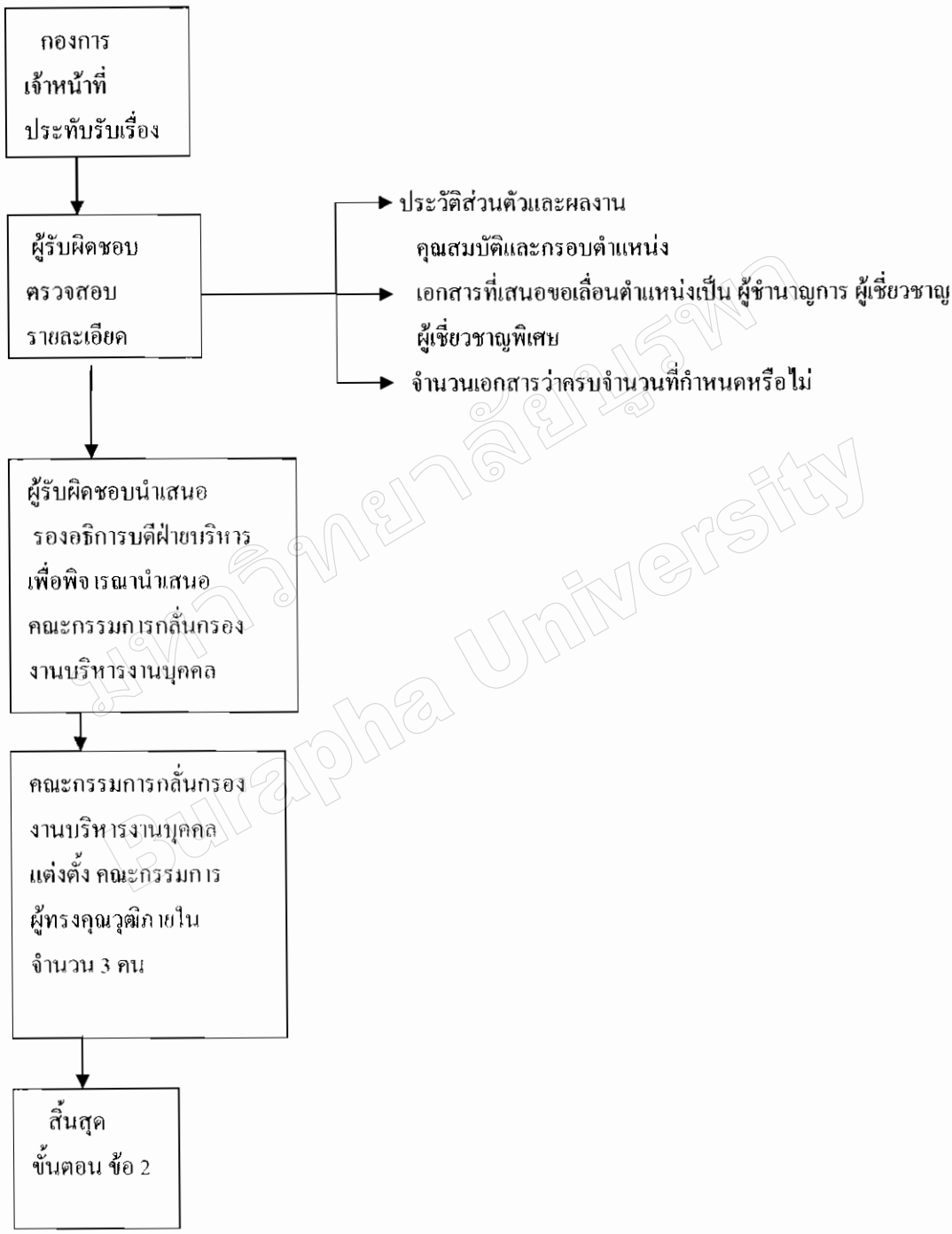
หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะ/หน่วยงาน/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์ เป็นกรรมการ

บุคลากร จำนวน 1 คน เป็นเลขานุการ

หมายเหตุ คณะกรรมการต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับตำแหน่งที่เสนอขอ

2.2.4 สิ้นสุดกระบวนการกองการเจ้าหน้าที่รับเรื่อง ดังภาพที่ 11

ขั้นตอนการดำเนินงานตาม ข้อ 2



ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนที่ 2

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. ขั้นตอนการนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล

3.1 เมื่อนำเสนอรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและเห็นชอบนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลแล้ว ผู้รับผิดชอบต้องจัดเอกสารทั้งหมดตามที่กล่าวส่งให้ฝ่ายที่เตรียมเอกสารนำเข้าประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลต่อไป

3.2 เมื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตามจำนวน 3 คน แล้ว ผู้รับผิดชอบจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ดังตัวอย่างการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

3.3 ผู้รับผิดชอบจัดส่งคำสั่งให้คณะกรรมการที่แต่งตั้ง โดยคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องแนบเอกสารดังต่อไปนี้ให้คณะกรรมการตามจำนวนที่ คณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลแต่งตั้งโดยจัดเอกสารแนบคำสั่งดังนี้

(1) แบบประวัติส่วนตัวและผลงาน

(2) หนังสือ ที่ ทม0202/ว.7 ลงวันที่ 30 กรกฎาคม 2534

(3) รายละเอียดวิธีปฏิบัติการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งชำนาญการ มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับคณะกรรมการภายใน

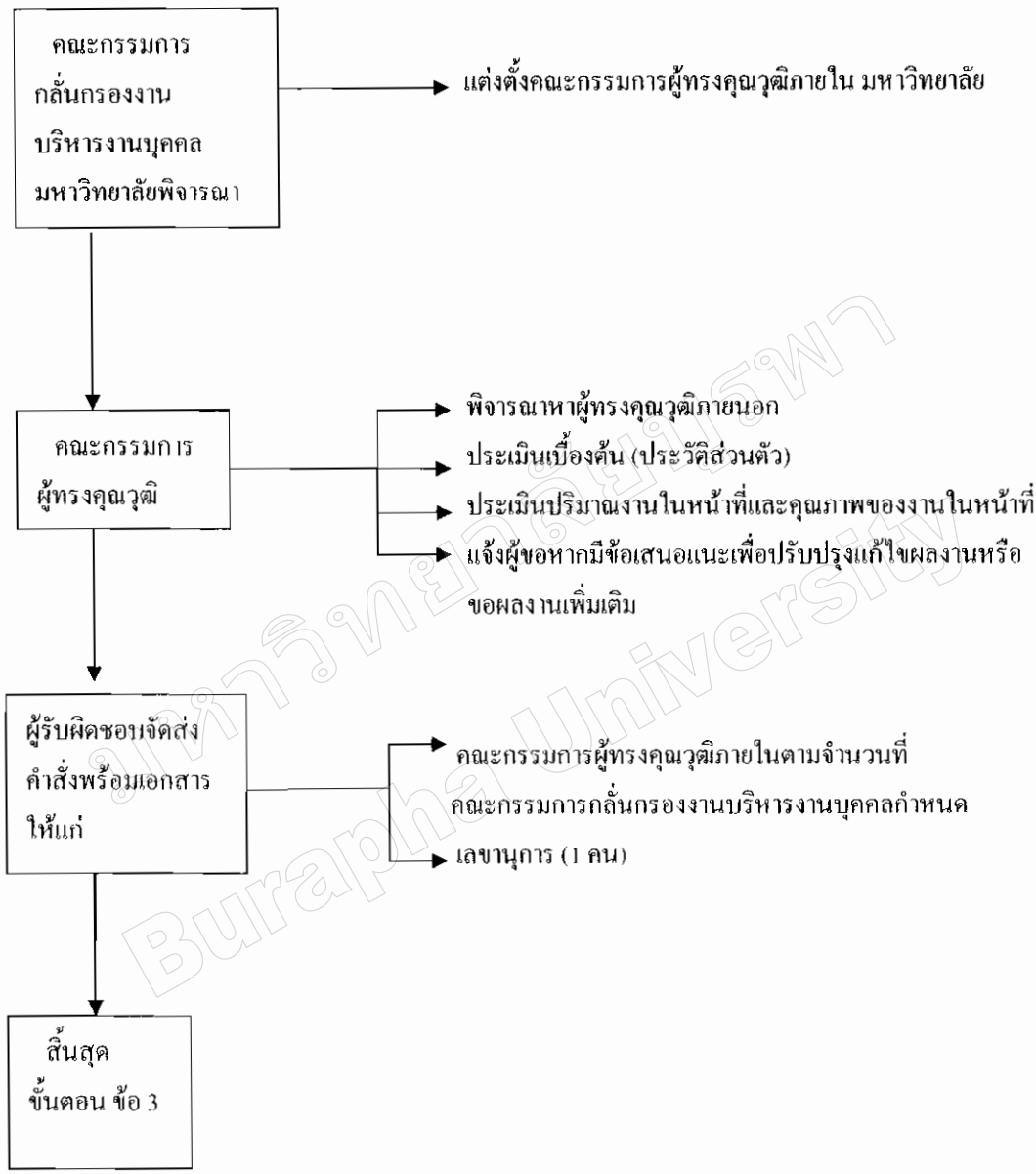
(4) แบบประเมินเพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับคณะกรรมการภายใน

(5) แบบประเมินเพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับคณะกรรมการภายนอก

ทั้งนี้หัวข้อ 1-4 จัดให้เฉพาะคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายในและเอกสารข้อ 1-5 ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเท่านั้น และเอกสารข้อ 1-3 ส่งให้เฉพาะเลขานุการการจัดส่งเอกสารนั้นจะส่งเอกสารของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและนอก ให้กับเลขานุการเพื่อดำเนินการต่อไป ดังภาพที่ 12

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ขั้นตอนการดำเนินงานตามข้อ 3



ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนที่ 3

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. ขั้นตอนการดำเนินงานของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1 เมื่อได้รับคำสั่งพร้อมเอกสารของผู้ขอ ฝ่ายเลขานุการนัดประชุมเพื่อพิจารณาหาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยขอดูรายชื่อได้จากกองการเจ้าหน้าที่ หรือพิจารณาจากหน่วยงานภายนอก

4.2 ประสานดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกโดยประธานคณะกรรมการที่คณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลแต่งตั้ง

4.3 เลขานุการจัดส่งคำสั่งแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและเอกสารของผู้ขอซึ่งประกอบด้วย

4.3.1 ประวัติส่วนตัวและผลงาน

4.3.2 คู่มือปฏิบัติงาน

4.3.3 วิจัย หรือวิเคราะห์งาน

4.3.4 ผลงานอื่นๆ

4.4 เลขานุการดำเนินการติดตามผลการประเมินกับผู้ทรงคุณวุฒิ

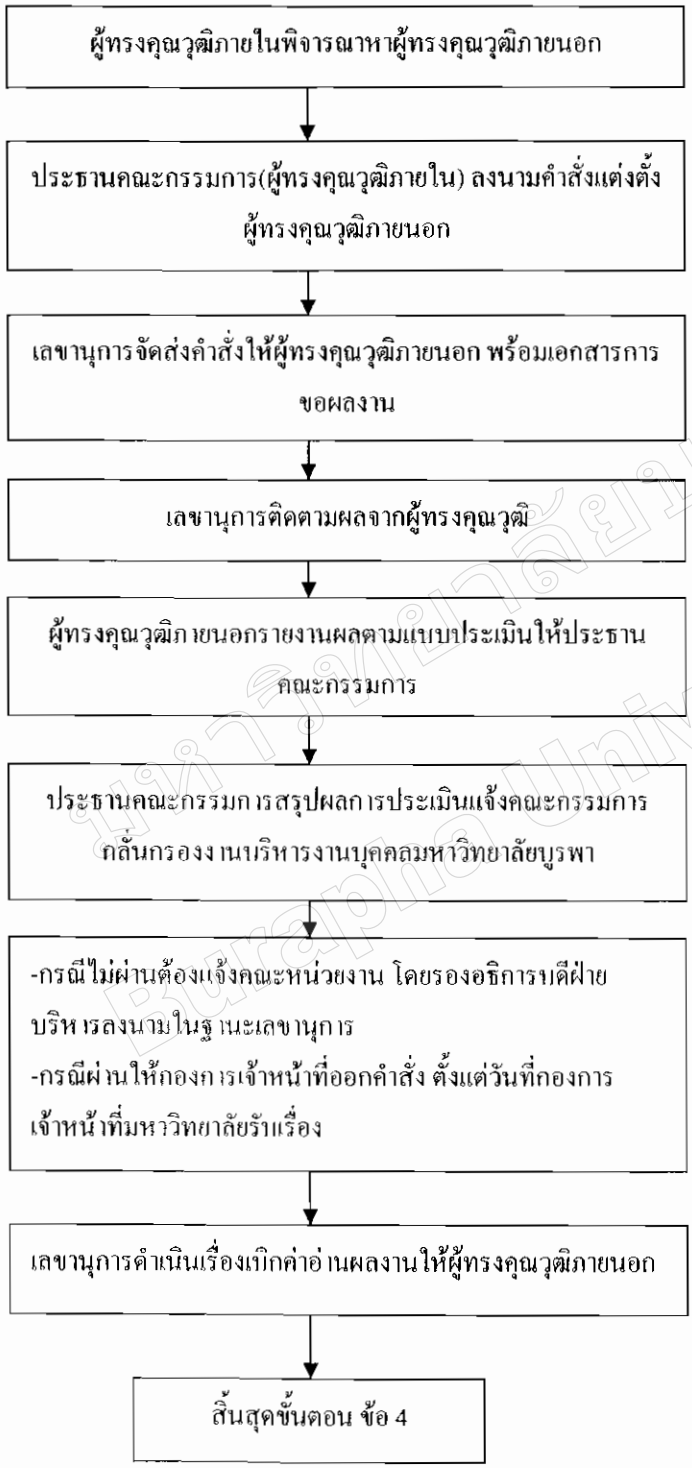
4.5 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกส่งผลการพิจารณาให้ประธานคณะกรรมการ

4.6 ประธานคณะกรรมการนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยพิจารณา ถ้าให้ผ่านเกณฑ์การประเมินคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลจะพิจารณาอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ตั้งแต่วันที่กองการเจ้าหน้าที่รับเรื่อง ส่วนกรณีไม่ผ่าน กองการเจ้าหน้าที่จะจัดทำนอกสารแจ้งคณะ หน่วยงาน โดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกลั่นกรองงานบริหารงานบุคคลลงนาม

4.7 เลขานุการในชุดของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายในดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าอ่านผลงานให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ดังภาพประกอบที่ 13

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ขั้นตอนการดำเนินการตามข้อ 4



ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนที่ 4

ที่มา : ข้อมูลจากคู่มือการขอกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา (2551)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อระบุสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ได้ศึกษา เรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้าน ความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำ มีความรู้ด้านวิชาการของผู้บริหารสำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2551) ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีความรู้ในการบริหาร ทักษะทัศนคติ และมีสมรรถนะในการบริหารในระดับสูง โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้1) ด้านความรู้ด้านการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความรู้ในการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดส่วนความรู้ในการคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรในอนาคตต่ำที่สุด 2) ด้านทักษะในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีทักษะเรื่องงานที่ทำต้องใช้ความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายสูงที่สุด ส่วนทักษะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการจัดให้มีการฝึกอบรมที่ดีและเหมาะสม เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำที่สุด 3) ด้านทัศนคติในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีทัศนคติการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาหน่วยงานต่อผู้บริหารในระดับสูงกว่า และต่อหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรทั้งในระดับรากและแนวดิ่งต่ำที่สุด 4) ด้านสมรรถนะในการบริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีสมรรถนะเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบวินัยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะในการบริหารเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่สูงในระดับยากและท้าทายต่ำที่สุด

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ได้ศึกษา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะที่

สำคัญ 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาอาจารย์ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านบริหารการวิจัยและบริการ ด้านการบริหารการสอน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

ศิริจันทร์ พลอยกระโทก (2551) ได้ศึกษา สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามีการปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยกว่าสมรรถนะอื่นๆ คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ส่วนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการกระจายขนาดเล็ก พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในเชิงบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานโดยการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้นสังกัด และมีการบูรณาการแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการประกันคุณภาพในสถานศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนา อย่างชัดเจนและมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้กับผู้บริหารและครูให้มีความสามารถในการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริการจัดการและการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์กรและยกย่องให้รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

ไพบูลย์ ไชยเสนา. (2550) ได้ศึกษา สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร. พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเป็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครโดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ มาตรฐานข้อกำหนดตำแหน่งงาน รายละเอียดภาระ ภาระหน้าที่ในการศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาในตำแหน่งหัวหน้างานระดับชำนาญการ ซึ่งนักการศึกษาและนักวิจัย ได้อธิบายถึง สมรรถนะสรุปได้ดังคำจำกัดความที่ผู้วิจัยนิยามไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความโดดเด่น ซึ่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนด โดยต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กร โดยในประเทศไทย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีย์ ธระเสนา ได้นำแนวคิดของ Spencer(Spencer, L.M. & Spencer, S.M ,1993) ซึ่งเป็นมาตรฐานกลางที่ใช้กันทั่วโลกมาปรับใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจำนวน 18 ข้อ มาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. การให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จ (Achievement Orientation-ACH) หมายถึง บุคคลผู้นี้คำนึงถึงการที่จะทำงานให้บรรลุหรือเหนือไปกว่าเป้าหมายและมีการประเมินความเสี่ยงต่อผลที่จะได้รับ

2. ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking – AT) หมายถึง บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความเป็นเหตุเป็นผล ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ ผูกโยงของเรื่องต่าง ๆ

3. ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking – CT) หมายถึง บุคคลผู้นี้สามารถมองเห็นความเป็นรูปแบบ ประกอบภาพย่อยให้เป็นภาพใหญ่ และสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการมองปัญหาและ สิ่งต่าง ๆ

4. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Service Orientation CSO) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

5. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others – DEV) หมายถึง บุคคลผู้นี้ได้พัฒนาคุณลักษณะสำคัญต่าง ๆ ของผู้อื่น (นอกเหนือไปจากทักษะ) ในระยะยาว

6. การกำหนดทิศทาง (Directiveness – DIR) หมายถึง บุคคลผู้นี้กำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และถือว่าบุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

7. ความยืดหยุ่น (Flexibility – FLX)หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกระดับความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน เมื่อสถานการณ์บังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง

8. ผลกระทบและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Impact and Influence – IMP)หมายถึง บุคคลผู้นี้จงใจใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อให้ส่งผลต่อการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้อื่น

9. การแสวงหาข้อสนเทศ (Information Seeking – INF) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีความโดดเด่นในการใช้ความพยายามเพื่อแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมในระดับที่สูงกว่าปกติทั่วไป

10. ความคิดริเริ่ม (Initiative – INT) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการคิดไกลไปกว่าเหตุการณ์เฉพาะหน้า ทำให้สามารถลงมือปฏิบัติได้ล่วงหน้า เพื่อรองรับความต้องการและโอกาสในอนาคต

11. การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity – ING) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์กร แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากต่อการปฏิบัติก็ตาม

12. ความเข้าใจในผู้อื่น (Interpersonal Understanding – IU) หมายถึง บุคคลผู้นี้เข้าใจถึงความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นโดยไม่จำเป็นต้องเอ่ยปากบอก

13. ความตระหนักต่อองค์กร (Organization Awareness - OA) หมายถึง บุคคลผู้นี้มีการรับรู้ถึงสภาพความเป็นจริงด้านการเมืองและโครงสร้างภายในองค์กร

14. ความทุ่มเทให้กับองค์กร (Organizational Commitment OC) หมายถึง บุคคลผู้นี้เลือกที่จะปฏิบัติตนตามความต้องการของผู้มีอำนาจและปฏิบัติตนตามเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้มาตรฐานที่มีอยู่

15. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building - RB) หมายถึง บุคคลผู้นี้ได้ใช้ความพยายามในการสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้อื่น

16. ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Confidence – SCF) หมายถึง บุคคลผู้นี้ยอมทำงานที่มีความเสี่ยงหรือขัดต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน

17. ภาวะผู้นำในกลุ่ม (Team Leadership - LT) หมายถึง บุคคลผู้นี้สามารถนำกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

18. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation - TW) หมายถึง บุคคลผู้นี้ปฏิบัติตนเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งตนสังกัดอยู่