

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวม บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

1.3 ความหมายสมรรถนะ

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

1.5 สมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมิน

1.6 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

1.7 การประเมินสมรรถนะ

1.8. การพัฒนาสมรรถนะ

2. สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

2.1 ประวัติสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

2.2 สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ศาสตราจารย์ David C. McClelland (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่

ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วย การสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย McClelland ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3)

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักแนวคิดของ David McClelland กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ส่วน คือ

- 2.1 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์
- 2.2 ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
- 2.3 บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น
- 2.4 ภาพพจน์หรือมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-image) หมายถึง ภาพพจน์หรือมโนทัศน์ ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
- 2.5 แรงจูงใจ/เจตนา (Motive/ Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

3. ความหมายของสมรรถนะ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2549, หน้า 24-26) ได้อธิบายสมรรถนะว่า มีนักวิชาการบางท่าน แปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมัตถิยะ” หรือ “สมรรถนะ” หรือเรียกทับศัพท์ว่า “คอมพีเท็นซี” ทั้งนี้ คำว่า Competency มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ให้คำแปลและคำจำกัดความไว้แตกต่างกันตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคล ดังนี้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (1960 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 24) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/ เป้าหมายที่กำหนดไว้

โบยาทชีส (1982 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 24) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

โบลม และสเปร์โรว์ (1992 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 24) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (1993 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 24) กล่าวว่า “สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/ หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิลาเบิ้ล (1995 อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547, หน้า 14) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

วิคต์เดทท์ และฮอลส์ฟอร์ด (2003 อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547, หน้า 14) ให้ ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทขององค์กร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 25) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งกล่าวคือในการทำงานหนึ่งๆเราต้องรู้และเมื่อความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู่ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 25) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการ หรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ การฝึกฝนและการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549, หน้า 25) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึงความรู้ ความสามารถทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

เฮย์ กรู๊ป (2545 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุนหคล้าย, 2549, หน้า 25) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลกได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุนหคล้าย, 2549, หน้า 25) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็นอดทนขอความช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้ (ศิริรัตน์ ชุนหคล้าย, 2549, หน้า 24-25)

จากความหมายที่นักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ให้ความหมายสมรรถนะสามารถสรุปได้ ดังนี้ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

4. ประเภทของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 59-62) ได้อธิบายการจัดแบ่ง Competency ที่ใช้กันอยู่ในองค์กร โดยส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1 Core Competency (CC) หมายถึง ความสามารถหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลักที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ซึ่งความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนั้นจะวิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ/ พันธกิจ หรือนโยบายขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดความสามารถหลัก เพื่อใช้เป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงแต่ละสายงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ จะร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ความสามารถหลัก ที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีจำนวนไม่มากนัก ไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งความสามารถหลักของแต่ละสายองค์กรที่กำหนดขึ้นนั้นจะไม่เหมือนกัน

4.2 Managerial Competency (MC) หมายถึง ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร หรือ Professional Competency (PC) หรือ Structural Competency (SC) อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเรียกชื่อไม่เหมือนกัน แต่แนวคิดเหมือนกัน คือ เป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนไม่มากนักประมาณไม่เกิน 5 ข้อ ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่คาดหวังจากผู้บริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานต่าง ๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การวางแผนงาน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลง การสอนและการพัฒนาทีมงาน ความคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น

4.3 Functional Competency (FC) หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน ตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน FC ของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกันพบว่าการกำหนด FC สามารถแบ่งแยกได้ 2 ส่วน ได้แก่

4.3.1 Common Functional Competency เป็นความสามารถตามสายงาน/สายวิชาชีพ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดสายงาน/สายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกัน จัดให้อยู่ในสายงาน/สายวิชาชีพเดียวกัน เช่น สายงานผลิต สายงานบุคคลและธุรการ สายงานบัญชี และการเงิน สายงานขายและการตลาด เป็นต้น หลังจากนั้น จึงกำหนดความสามารถที่เหมาะสมกับสายวิชาชีพ โดยทุกตำแหน่งงานที่อยู่ในสาขาวิชาชีพนั้นจะมี Common Functional Competency ที่เหมือนกัน ซึ่งจะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2-3 ข้อ อาทิเช่น Common Functional Competency ของสายงานบุคคลและธุรการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน การติดต่อประสานงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

4.3.2 Specific Functional Competency เน้นความสามารถเฉพาะงานที่ไม่เหมือนกันแตกต่างกันตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (Job Description JD) ของแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า Specific Functional Competency จะมีจำนวนข้อไม่มากนักประมาณ 2-3 ข้อ ตามขอบเขตที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้วิเคราะห์หา Specific Functional Competency ก่อน หลังจากนั้น จึงให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ดังตัวอย่าง ตำแหน่งพนักงานฝึกอบรมจะมีความสามารถเฉพาะงานตามตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ด้านการฝึกอบรม ทักษะการบริหารงานฝึกอบรม ความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากพนักงานสรรหาจะมี

ความสามารถเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการสรรหาคัดเลือก ทักษะการสัมภาษณ์งาน และการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น

ดังนั้น ในการกำหนด Competency ทั้ง 3 ประเภทของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน พบว่า Competency เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์การหลายแห่งได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้น้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 100% และมีน้ำหนักรวมมากระจายแบ่งสัดส่วนของ Competency ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ Core Competency Managerial Competency และ Functional Competency ซึ่งน้ำหนักของ Competency ทั้ง 3 แบบนี้ในแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์การให้ความสำคัญกับประเภทใดมากกว่ากัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) ได้อธิบายการแบ่งสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 9-13) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน จำแนกได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
 - 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
 - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - 1.4 จริยธรรม (Integrity)
 - 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (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 สภาวะสภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

โดยงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจะมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)

2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

5. สมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 17-23) ได้ให้รายละเอียดของสมรรถนะหลักในแต่ละด้านดังนี้

5.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

3. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อน

ประสิทธิภาพ ในงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
2. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่

รับผิดชอบ

4. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

2. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

2. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมี ผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

1. ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

5.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
2. ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ

ที่ให้บริการอยู่

4. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ บริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

1. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ
2. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไป พัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก

1. ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
2. ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะ ไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
3. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการได้

1. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตาม ความ ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือ ความ ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ให้แก่ผู้รับบริการ

1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือ ขั้นตอน การให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
2. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ

3. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้ให้บริการต้องการให้ สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของ ผู้รับบริการ

5.3 การสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สังสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย การศึกษา ค้นคว้า และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยี ต่างๆ เข้ากับการ ปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่ เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
2. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
3. ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขา อาชีพของตน

1. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

2. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ ราชการได้

2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการได้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และ ความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ ไป ปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการ ปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

2. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

5.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความสุจริต

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย ข้าราชการ

2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้

2. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ

2. เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

1. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ ที่อาจยากลำบาก

2. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

1. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและ รักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้เสร็จ

1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
3. ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

1. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อน ร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
2. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้ งานประสบ ความสำเร็จ

1. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง
2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผล
สำเร็จ

1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้

บรรลุผล

6. ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร

ศิริรัตน์ ชูณหคล้าย (2549, หน้า 49-50) ได้อธิบายประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ภายในองค์กรว่า การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

บุคลากร(Operators)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใด และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

2. ช่วยให้ผู้ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ(ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาขาวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

3. สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2553, หน้า 56-59) ได้อธิบายว่า Competency หรือความสามารถเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่คาดหวังจากพนักงานนั้นสามารถนำมาใช้ประเมินช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตามผลงานที่ได้จากการประเมินความสามารถได้นำมาใช้ในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน: มีหลายองค์กรที่นำผลจากการประเมินความสามารถของพนักงานอย่างเดียวนำมาใช้ปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการให้โบนัสแก่พนักงาน ถือได้ว่าเป็นรางวัลตอบแทนการทำงานของพนักงานในช่วงปีที่ผ่านมา โดยการนำผลการประเมินจากปัจจัยความสามารถหรือพฤติกรรมทุกข้อของพนักงานมาคำนวณเพื่อหาผลรวมของการทำงานของพนักงาน พบว่าองค์กรหลายแห่งจะกำหนดปัจจัยเรื่องพฤติกรรมเป็นปัจจัยผลงานของพนักงาน เช่น การวางแผน ความเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การให้ความร่วมมือ การมีมนุษยสัมพันธ์ จิตนุกบริการ เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยด้านความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้น 100 % ปัญหาที่พบจากการประเมินพฤติกรรม คือ ผู้ประเมินเกิดอคติ การประเมินพฤติกรรมเพียงยังคงใช้ความรู้สึกส่วนตัว

2. การพัฒนาความสามารถของพนักงาน: การนำจุดอ่อนของพนักงานมาพัฒนาปรับปรุงก่อน ซึ่งถือเป็นความสามารถในปัจจุบันที่พนักงานทำได้น้อยกว่าความสามารถที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชา เช่น คาดหวังว่าพนักงานจะต้องมีจิตสำนึกการบริการ แต่พนักงานไม่มีข้อนี้ ถือว่าเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำจุดอ่อนมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ต้องพัฒนาพนักงานคนนั้นก่อน โดยเลือกจุดอ่อนไม่เกิน 3 ข้อ เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ต่อไป ซึ่งพนักงานจะมีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นก่อน กรณีที่ไม่มีจุดอ่อนกับไม่พัฒนาจุดแข็งของพนักงาน ว่าอะไรจะมีผลกระทบกับประสิทธิภาพของงานมากกว่ากัน และผลกระทบของการละเลยที่จะไม่พัฒนาจุดอ่อนจะมีผลกระทบต่องานปัจจุบันมากกว่าการไม่พัฒนาจุดแข็ง เนื่องจากจุดอ่อนที่พนักงานไม่มีจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กรมากกว่า

3. การโอนย้าย: การพัฒนาความสามารถของพนักงานผู้บริหารควรจำกัดระยะเวลาในการพัฒนาพนักงานแต่ละคนไม่ควรเกิน 3 ปี และเมื่อพบว่าพนักงานคนนั้นไม่สามารถพัฒนาจุดอ่อนได้แล้ว วิธีถัดมาควรนำจุดแข็งที่ได้จากการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงานมาพิจารณา โดยการโอนย้ายงานที่เหมาะสมกับความสามารถที่เป็นจุดแข็งของพนักงาน ทั้งนี้ ก่อนการโอนย้ายผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจสอบก่อนว่างานใดที่เหมาะสมกับพนักงานคนนั้น โดยการโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Group) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งการโอนย้ายถือว่าการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน

4. การเลื่อนระดับ/ ตำแหน่งงาน: เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบด้วยเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในแนวนอน เป็นการโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในแนวตั้ง เป็นการเลื่อนระดับ/ ตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ในแง่มุมของการเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงานนั้น หมายถึง การที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ดีหรือดีมาก รวมถึงมีศักยภาพพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในระดับหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น พบว่าองค์กรหลายแห่งได้พิจารณาการเลื่อนระดับ/ ตำแหน่งงานให้กับพนักงานจากเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการนำผลการประเมินความสามารถเหนือพฤติกรรมไปใช้พิจารณาประกอบการเลื่อนระดับ/ ตำแหน่งงานของพนักงาน เพราะนอกจากการประเมินความสามารถของพนักงานจะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำงานปัจจุบันแล้ว ยังสามารถนำเกณฑ์ดังกล่าวนี้ไปใช้วิเคราะห์ศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้อีกด้วย

5. การบริหารคนเก่ง/ คนดี: ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่สำคัญในการนำมาใช้ระบุหาบุคคลที่ได้เชื่อว่าเป็นคนเก่งและคนดีในองค์กร หรือที่เรียกว่าพนักงานดาวเด่น (Star/ Talented People) พบว่าแนวคิดการบริหารคนเก่งคนดี ย่อมมีความสำคัญมาก ผู้บริหารในองค์กรมีความปรารถนาที่จะทราบว่าใคร คือบุคคลที่เป็นคนเก่งและคนดีในองค์กรบ้าง เพราะการที่องค์กรละเลยไม่ใส่ใจในการบริหารและพัฒนาบุคคลเหล่านี้ไว้ให้ดีที่สุดการสูญเสียบุคคลเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นง่าย ดังนั้น ก่อนที่องค์กรจะหาวิธีการจูงใจรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีในองค์กรไว้ให้ได้นั้น ขั้นตอนเริ่มต้นก็คือการประเมินหรือสรรหาคัดเลือกบุคคลเหล่านี้ก่อน ซึ่งปัจจัยหลักที่นำมาใช้ในการคัดเลือกคนเก่งและคนดีก็คือ ปัจจัยด้านการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผลงานในอดีตที่เกิดขึ้นของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่องค์กรมักจะนำมาใช้ในการประเมินผลงาน คือ Competency หรือขีดความสามารถของพนักงาน

ดังที่กล่าวมาข้างต้น ความสามารถหรือ Competency เป็นปัจจัยที่องค์กรหลายแห่งนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เชื่อมโยงต่อกับระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส การพัฒนาบุคลากร การโอนย้ายงาน การเลื่อนระดับ/ตำแหน่งงาน และการบริหารคนเก่งและคนดีในองค์กร ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้องค์กรหลายแห่งได้มีการจัดทำ Competency ที่ชัดเจนและทำให้การประเมินผลงานชัดเจนและถูกต้องด้วย

ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2549, หน้า 20-26) ได้อธิบายความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกทางหนึ่ง ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆขององค์กรไปสู่การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

7. การประเมินสมรรถนะ

ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2549, หน้า 55-50) ได้อธิบายการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะดังนี้

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)
5. ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Immediate supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self-assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)

6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล มีดังนี้

1. เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบ

และพัฒนาบุคลากร

4. เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

5. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของพนักงานการประเมินระบบสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากรเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนี้อาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมินระบบสมรรถนะอาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

5.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดและต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชา

ใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

5.2 การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ประเมินหาข้อดีและด้อยร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่ายประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัดคือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง

5.2.2 ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

5.2.3 ประเมินหาข้อดีและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

5.2.4 คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/ องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

5.2.5 ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/ องค์กร ให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเองผู้ประเมินมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง หรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือสรุปกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไขคือผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนไว้เป็นหลักฐานเช่นเดียวกัน และนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

6. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test: Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัย เลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบ

ประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

7. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรม และนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

8. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมิน เขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ ระดับใด

9. การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการ สัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้ เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

10. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมสามารถสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

11. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

12. การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating: BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมิน

แบบนี้ก็คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกันเป็นต้น

13. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกต พฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกันใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงใช้เวลามาก เป็นต้น

8. การพัฒนาสมรรถนะ

Davies and Ellison (1997, pp. 54-67) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะ ควรมีการประเมินและกำหนดสมรรถนะระดับองค์กร ระดับทีม ระดับบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ อาจเป็นแบบบันทึกการพัฒนาหรืออาจใช้รูปแบบต้นไม้มการพัฒนาซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทีมงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างหลักสูตร การปฐมนิเทศ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะ และการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้

2. การวางแผนพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะขององค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะระดับบุคคลที่จะต้องมีการวิเคราะห์งานที่ทำ โดยแปลงวิสัยทัศน์มาสู่แผนปฏิบัติการย่อย แล้วกำหนดเป็นกลุ่มงานหรือสาขาย่อย ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กำหนดเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่พึงมีแยกเป็นทักษะย่อย ๆ แล้วจัดเป็นกลุ่มทักษะ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนาสมรรถนะสามารถเริ่มจากการให้บุคลากรได้สำรวจตนเอง และบันทึกรายการสมรรถนะที่เห็นว่าสำคัญที่สุด มีจุดแข็ง และเป้าหมายอย่างไร มีวัตถุประสงค์ในแต่ละสมรรถนะอย่างไร จะวางแผนการพัฒนาในปีต่อไปอย่างไร รวมทั้งแผนการพัฒนาระยะยาว สมรรถนะระดับบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องหรือสนับสนุนสมรรถนะหลักขององค์กรหรือแผนก ดังนั้นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการปฏิบัติงานนั้น จะต้องตั้งคำถามสำหรับตนเอง 3 ข้อ คือ 1) งานที่ตนเองรับผิดชอบมีความหมายหรือความสำคัญอย่างไร 2) กิจกรรมของงานที่สำคัญที่สุด มีอะไรบ้าง 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของงานมีประสิทธิภาพ

3. การปฏิบัติตามแผนโดยทั่วไปใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาที่กำหนดไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาสมรรถนะเป็นระยะ ๆ

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งเพื่อได้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (Compensable Factor) เช่น วิธีการปัจจัยการให้คะแนน (Point Method) โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น
3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน
4. การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน
6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป
7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม
8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

กล่าวโดยสรุปสมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร โดยการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากรซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน

อย่างไรก็ตามผลงานที่ได้จากการประเมินความสามารถได้นำมาใช้ในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การโอนย้ายงาน การเลื่อนระดับ/ ตำแหน่งงาน และการบริหารคนเก่ง/ คนดี เป็นต้น

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

1. ประวัติสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2537 ในคราวมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีนโยบายปรับเปลี่ยนการบริหารงานและรูปแบบการดำเนินงานของ “วิทยาลัยชุมชนศรีราชา” เป็น “โครงการจัดตั้งวิทยาเขตศรีราชา” เพื่อทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน

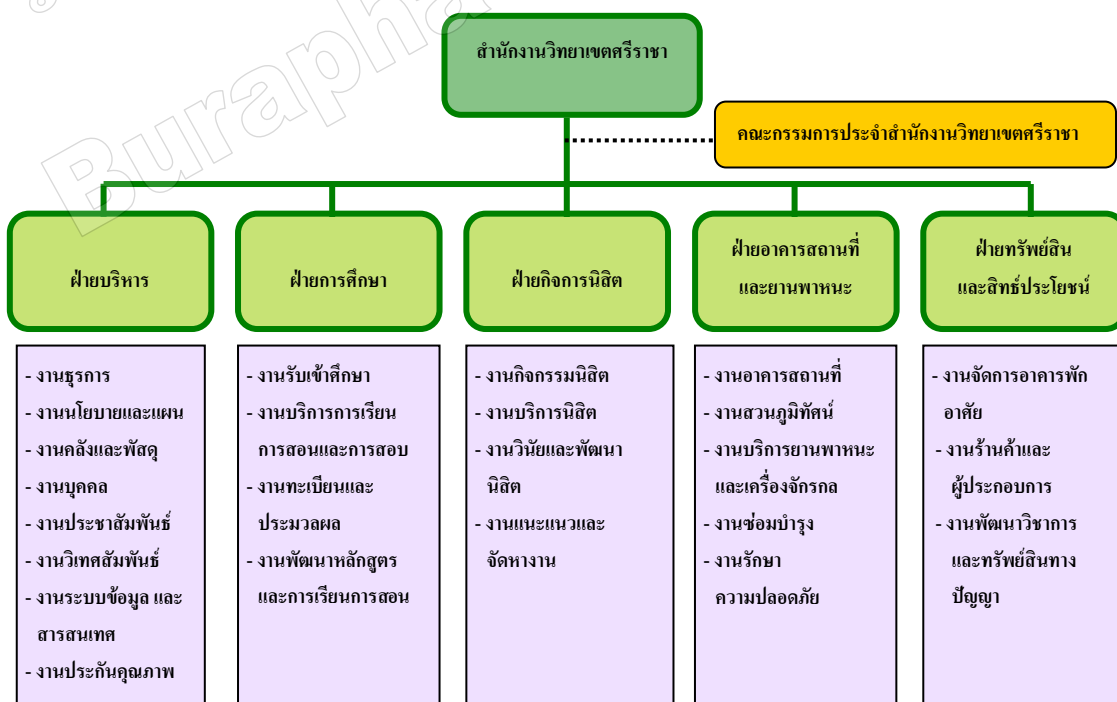
โครงการจัดตั้งวิทยาเขตศรีราชาประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 5 หน่วยงาน ได้แก่ โครงการจัดตั้งคณะวิทยาการจัดการ โครงการจัดตั้งคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โครงการจัดตั้งคณะทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โครงการจัดตั้งสำนักบริการวิทยาการ และโครงการจัดตั้งสำนักงานวิทยาเขต สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/ 2542 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2542 ได้มีมติอนุมัติกำหนดฐานะจาก “โครงการจัดตั้งวิทยาเขตศรีราชา” เป็น “วิทยาเขตศรีราชา” ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่องการกำหนดเขตการศึกษาเป็นวิทยาเขต ประกาศ ณ วันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2542

ต่อมาในคราวประชุมสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ครั้งที่ 12/ 2542 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ได้มีมติให้มีการแบ่งโครงสร้างวิทยาเขต ประกอบด้วย 5 หน่วยงานหลัก

ได้แก่ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สำนักบริการวิทยาการ และสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ประกาศ ณ วันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2542 โดยสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มีหน่วยงานภายในแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิต และฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ

ต่อมาสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มีภาระและขอบเขตของงานรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเป็นการรองรับภาระงานในปัจจุบันและการขยายตัวในอนาคต โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับสำนักงานวิทยาเขตโดยรวม จึงได้เสนอมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานวิทยาเขต และในคราวประชุมสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 4/ 2549 เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2549 สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ได้รับอนุมัติให้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ โดยเพิ่มหน่วยงานภายในขึ้นอีก 1 หน่วยงาน เพื่อรองรับภาระงานด้านการบริหารจัดการหอพักนิสิต ร้านค้า/ผู้ประกอบการและโครงการพัฒนาวิชาการ ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แบ่งเป็น 5 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ และฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ (ข้อมูลจากสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา พ.ศ. 2555)

โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

ภารกิจหลักของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการบริหารงาน ประสานงานและจัดการศึกษาเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไป งานนโยบายและแผน งานคลังและพัสดุ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ งานประชาสัมพันธ์ งานวิเทศสัมพันธ์ งานระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา รับบุคคลเข้าศึกษา การประสานงานจัดการเรียนการสอนและการสอบ งานทะเบียนและประมวลผล หลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา บริการนิสิต พัฒนานิสิต กิจกรรมนิสิต อาคารสถานที่และรักษาความปลอดภัย งานสวนภูมิทัศน์และรักษาความสะอาด งานบริการยานพาหนะและเครื่องกล งานซ่อมบำรุงรักษา สถานที่และระบบสาธารณูปโภค ทั้งนี้ สามารถสรุปภารกิจหลักที่สำคัญ จำแนกตามฝ่ายได้ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่หลักจำแนกตามลักษณะงาน ดังนี้

1.1 งานธุรการ มีหน้าที่รับ-ส่งเอกสาร หนังสือราชการต่าง ๆ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ร่างและจัดพิมพ์หนังสือ ได้ตอบราชการ มีระบบแจ้งเวียนหนังสือ ให้กับหน่วยงานภายในและติดตามเรื่อง จัดแฟ้มข้อมูลและเป็นศูนย์กลางสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาเขต ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

1.2 งานนโยบายและแผน มีหน้าที่จัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ระดับสำนักงานวิทยาเขต และวิทยาเขตโดยรวม เป็นหน่วยงานประสานงาน รวบรวมและสรุปค่าของงบประมาณประจำปีระดับวิทยาเขต จัดทำแผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษาแผนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านงบประมาณ งบลงทุน งบดำเนินการ เพื่อควบคุมดูแลการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ การปรับแผนเงินรายได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามแผนการดำเนินงาน ตลอดจนประเมินผลตามแผน

1.3 งานคลังและพัสดุ มีหน้าที่เบิกจ่ายและควบคุมดูแลการเงินและพัสดุให้มีความคล่องตัวโปร่งใสและตรวจสอบได้ จัดทำบัญชีควบคุมการเบิกจ่าย บัญชีรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ควบคุมการจ่ายเช็ค การนำส่งและนำฝากเงิน การติดตามลูกหนี้ การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ การจัดทำฐานข้อมูลการเงิน จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ โดยวิธีตกลงราคา สอบราคา ประมวลราคาวิธีพิเศษ และกรณีพิเศษการจัดทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างบริษัท ร้านค้าผู้ประกอบการ การจัดทำแผนจัดหาจัดซื้อครุภัณฑ์ และแผนบำรุงรักษาครุภัณฑ์

1.4 งานบุคคล มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา จัดทำระบบฐานข้อมูลบุคลากร

ของวิทยาเขต จัดโครงการสัมมนาฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานวิทยาเขต การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร การทำและต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของ พนักงาน การพิจารณาเลื่อนค่าจ้าง/ เงินเดือน การประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพการได้รับ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร ความผิดทางวินัย การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการ งานนิติกรรมและกฎหมาย จัดทำนิติกรรมสัญญา วินิจฉัย ปัญหาทางกฎหมาย ร่างและพิจารณากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวบรวมข้อเท็จจริงพยานหลักฐาน เพื่อดำเนินการทางคดี ตรวจสอบพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับวินัย บุคลากร การรับผิดทางวินัย การผิด สัญญาลาศึกษาต่อ

1.5 งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์รายเดือน งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำข่าวประชาสัมพันธ์รายเดือน เพื่อรายงานผลงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร บุคลากรและนิสิต ที่เกิดขึ้นภายในวิทยาเขต ทำการประชาสัมพันธ์วิทยาเขตในรูปของสื่อต่าง ๆ แผ่นพับ เว็บไซต์ และการจัดนิทรรศการ ฯลฯ เป็นต้น จัดทำแผ่นประชาสัมพันธ์ต้อนรับผู้มาเยี่ยมชม วิทยาเขตและจัดเตรียมข้อมูลแนะนำวิทยาเขตในรูปสื่อต่าง ๆ และการนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์

1.6 งานวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่จัดทำข้อมูลและประชาสัมพันธ์วิทยาเขตให้กับสถาบัน ต่างประเทศ การเจรจาธุรกิจ การลงนามสัญญาความร่วมมือกับทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา ต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนนิสิต บุคลากร การจัดสัมมนา และฝึกอบรม ตลอดจนการให้การ ต้อนรับอาคันตุกะและประสานงานอื่น ๆ กับหน่วยงานต่างประเทศ

1.7 งานระบบข้อมูลและสารสนเทศ มีหน้าที่จัดทำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ด้านการศึกษา การเงิน พัสดุ งานพัสดุบุคลากร และงานบริการอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ ผู้บริหารในการวางแผนและกำหนดเป็นนโยบายเขียนและพัฒนาโปรแกรมเพื่อรองรับการ ปฏิบัติงานตามภารกิจของฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักงานวิทยาเขต และเพื่อรองรับการพัฒนางานเดิมและ งานใหม่อย่างเป็นระบบ

1.8 งานประกันคุณภาพ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานประกันคุณภาพในระดับ สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาและวิทยาเขต โดยถือเป็นภารกิจหลักและเป็นงานประจำ คิดต่อ ประสานงานประกันคุณภาพกับหน่วยงานภายใน และภายนอกวิทยาเขต บริหารและจัดระบบ ประกันคุณภาพระดับสำนักงานวิทยาเขตและวิทยาเขตให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพโดยนำการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาบูรณา การให้เป็นระบบประกันคุณภาพของวิทยาเขตที่สมบูรณ์ และเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ

2. ฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่หลักจำแนกตามลักษณะงาน ดังนี้

2.1 งานรับเข้าศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบและจัดกระบวนการรับบุคคลเข้าศึกษา ตั้งแต่การประชาสัมพันธ์การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การประกาศผล โดยผ่านกระบวนการการรับบุคคลเข้าศึกษา ของวิทยาเขตตามที่กำหนด ตลอดจนประสานงานด้านการรับเข้าศึกษา กับคณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 งานบริการการเรียนการสอนและการสอบ มีหน้าที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนทั่วไป รับผิดชอบ การจัดสอบ กำหนดตารางสอบ ห้องสอบ และอาจารย์คุมสอบโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการดำเนินงาน ในแต่ละภาคการศึกษา และพัฒนาระบบการให้บริการนิสิตและระบบการจัดสอบให้เป็นมาตรฐาน

2.3 งานทะเบียนและประมวลผล มีหน้าที่ให้บริการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนิสิต ตั้งแต่ขั้นตอนการมอบตัวนิสิตใหม่ การลงทะเบียน การชำระค่าธรรมเนียมการศึกษา การประมวลผลการศึกษา การออกเอกสารทางการศึกษา สถานภาพนิสิต การลาพักการศึกษา การลาศึกษาต่อ การลาออก การลงโทษทางวินัย การให้รางวัลเหรียญเรียนดี และเรียนดีเด่น ตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา การขึ้นทะเบียนบัณฑิต และการเข้ารับพระราชทานปริญญาบัตร

2.4 งานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน มีหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของคณะวิชา การเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตร ดูแลรับผิดชอบโครงการสหกิจศึกษา เพื่อพัฒนานิสิตและงานพัฒนาเพื่อการเรียนการสอนงานวิจัยสถาบัน เพื่อพัฒนางานและเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารและการกำหนดนโยบาย

3. ฝ่ายกิจการนิสิต มีหน้าที่หลักจำแนกตามลักษณะงาน ดังนี้

3.1 งานกิจกรรมนิสิต มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก และกำกับการดูแลการดำเนินงานขององค์การนิสิต ชมรม สโมสร การจัดกิจกรรมของนิสิตใน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ กีฬา บำเพ็ญประโยชน์ และศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริม พัฒนาการในด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และสังคม รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังนิสิตให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย รักประชาธิปไตย รู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม สร้างค่านิยมและความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม ทักษะในการดำรงชีวิตในด้านต่าง ๆ ดำเนินงานโครงการบัณฑิตยุคใหม่ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบการบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมนิสิต การออกเอกสารรับรองกิจกรรมนิสิต ตลอดจนประสานงานกับคณะ สโมสรนิสิตประจำคณะ ในกิจกรรมดังกล่าว

3.2 งานบริการนิสิต มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบริการนิสิตที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพ และสวัสดิการของนิสิต อาทิ การปฐมพยาบาล งานวิชาการทหาร กองทุนสวัสดิภาพนิสิต งานทุนการศึกษา การให้บริการพัสดุ และไปรษณียภัณฑ์ของนิสิตและการยืมอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ

3.3 งานวินัยและพัฒนานิสิต มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรม การพัฒนานิสิตใน หลักสูตร และเชิงวิชาการ สร้างเสริมประสบการณ์ ความรู้ทักษะเฉพาะด้าน เช่น ด้านภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม และองค์ความรู้ใหม่ ที่จำเป็นต่อการ ทำงานทำของนิสิตเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และความเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตลอดจนควบคุมดูแลความประพฤติและวินัยนิสิต และประสานงานกับคณะ เพื่อกำหนดบทลงโทษ วินัยนิสิต ให้เป็นระบบ และมีความเชื่อมโยงกัน

3.4 งานแนะแนวและจัดหางาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริการให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือนิสิต ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทุนการศึกษา และกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาอาชีพและการหารายได้พิเศษ จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแนะแนวประกอบอาชีพ การศึกษาต่อ และการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน ให้บริการช่วยเหลือในการจัดหางานทำ ประสานหาแหล่งงานให้กับนิสิต การประชาสัมพันธ์ให้นิสิตทราบเกี่ยวกับโอกาสการหางานทำ ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการหางานทำของนิสิต ตลอดจนพัฒนานิสิตให้มีศักยภาพในการศึกษาเล่าเรียน เพื่อให้สำเร็จเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพ ทำคุณประโยชน์แก่สังคมและประเทศ

4. ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ มีหน้าที่หลักจำแนกตามลักษณะงาน ดังนี้

4.1 งานอาคารสถานที่ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานอาคารสถานที่ และควบคุมดูแลการใช้ประโยชน์พื้นที่ภายในอาคารและวิทยาเขต ควบคุมงานจ้างเหมารักษาความสะอาดภายในอาคารต่าง ๆ ของบริษัทเอกชน ให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและปฏิบัติตามสัญญาจ้าง ตลอดจนการบริหารจัดการพื้นที่ภายในอาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีบรรยากาศของการเรียนการสอน

4.2 งานสวนภูมิทัศน์ มีหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดรักษาสภาพแวดล้อมภายในวิทยาเขตให้ร่มรื่นสะอาดน่าอยู่มีบรรยากาศของสังคมแห่งการเรียนรู้ ปลุกต้นไม้ จัดสวน ปรับแต่งต้นไม้ให้สวยงามเป็นระเบียบ ตลอดจนรักษาสภาพแวดล้อมภายในวิทยาเขต

4.3 งานบริการยานพาหนะและเครื่องจักรกล มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการให้บริการยานพาหนะรับ-ส่งอาจารย์พิเศษและบุคลากรของวิทยาเขตในการติดต่อราชการ และให้บริการนิสิตเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนิสิต บำรุงรักษาเครื่องยนต์ของยานพาหนะให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและใช้งานได้ดีตลอดจนควบคุมดูแลงานจ้างเหมาบริการยานพาหนะของบริษัทเอกชนให้

ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง ทำแผนการบำรุงรักษายานพาหนะ และเครื่องจักรกลเพื่อยืดอายุการใช้งาน

4.4 งานซ่อมบำรุง มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และระบบสาธารณูปโภคภายในอาคาร ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยและใช้งานได้ตลอดเวลา จัดทำแผนบำรุงรักษาอาคาร และระบบสาธารณูปโภคเพื่อยืดอายุการใช้งาน ตลอดจนดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยยึดหลักการประหยัดพลังงาน และระบบ 5 ส.

4.5 งานรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ และจัดระบบการรักษาความปลอดภัยในวิทยาเขตศรีราชา ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของทางราชการ บุคลากร และนิสิต จัดระบบสวัสดิการให้ความคุ้มครองและช่วยเหลือนิสิต กรณีประสบอุบัติเหตุภัยอันตรายต่าง ๆ หรือเจ็บป่วยกะทันหันป้องกันและป้องปรามนิสิตที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม หรือกระทำผิด ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกวิทยาเขต

5. ฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ มีหน้าที่หลักจำแนกตามลักษณะงาน ดังนี้

5.1 งานจัดการอาคารพักอาศัยบุคลากร มีหน้าที่บริหารจัดการหอพักนิสิต ซึ่งใช้งบลงทุนจากเงินกู้ยืมให้สามารถดำเนินกิจการและพึ่งพาตนเองได้ โดยเน้นคุณภาพชีวิต และสวัสดิการของนิสิตหอพักเป็นสำคัญ จัดทำระบบฐานข้อมูลหอพักนิสิต และระบบการเงินให้มีความเชื่อมโยงกับระบบของวิทยาเขต จัดทำบัญชีกระแสเงินสด และบัญชีฐานข้อมูลการเงินอื่น ๆ เพื่อให้ทราบสถานภาพทางการเงินและเป็นข้อมูลในการบริหารหอพักนิสิต พัฒนาสภาพแวดล้อมภายในหอพักให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้การดูแลปกครองนิสิต เสมือนครอบครัว กำหนดแนวทางการแสวงหารายได้ในรูปแบบอื่น ๆ ภายในบริเวณหอพัก ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ให้จำนวนนิสิตที่เข้าพักในหอพักเป็นไปตามเป้าที่กำหนดในแต่ละภาคการศึกษา ตลอดจนงานพักอาศัยบุคลากร ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ จัดระบบสวัสดิการภายในอาคารพักอาศัยบุคลากร แสวงหารายได้อื่น ๆ นอกเหนือจากรายได้ค่าธรรมเนียมพักอาศัยบุคลากร และอัตราค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม พัฒนาสภาพแวดล้อมภายใน อาคารพักอาศัยควบคุมดูแลอาคารและระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จัดทำระบบบัญชีการเงินให้โปร่งใสตรวจสอบได้ จัดทำฐานข้อมูลการเงิน เพื่อทราบสถานภาพทางการเงิน และการติดตามชำระหนี้

5.2 งานร้านค้าและผู้ประกอบการ มีหน้าที่บริหารจัดการร้านค้าและผู้ประกอบการภายในวิทยาเขตให้ปฏิบัติตามสัญญาและข้อกำหนดของวิทยาเขต การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกร้านค้าและผู้ประกอบการให้เข้ามาดำเนินกิจการภายในวิทยาเขตได้อย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ การกำหนดอัตราค่าเช่าร้านค้า การติดตามหนี้ค้างชำระ การจัดทำสัญญาร้านค้า การจัดทำรายงานการเงินและบัญชีอย่างเป็นระบบ สรุปรายได้จากร้านค้าและผู้ประกอบการเป็นประจำทุกเดือน การ

กำหนดประเภทร้านค้า และผู้ประกอบการตามนโยบายของวิทยาเขต ตลอดจนการแสวงหารายได้ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดงานเกษตรศรีราชาแฟร์ และการออกร้านขายของเนื่องในวาระพิเศษ เป็นต้น

5.3 งานพัฒนาวิชาการและทรัพย์สินทางปัญญา มีหน้าที่รับผิดชอบและดูแลโครงการพัฒนาวิชาการต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบของคณะ/ สำนัก และวิทยาเขตจัดทำระบบฐานข้อมูลโครงการพัฒนาวิชาการ ควบคุมดูแลการเปิด-ปิดโครงการ การจัดสรรเงินรายได้ของโครงการพัฒนาวิชาการในส่วนของการคำนวณการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามเพื่อขออนุมัติปิดโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ จัดทำรายงานสรุปการเงินที่ได้รับจัดสรรจากโครงการประจำปี ตลอดจนการจัดทำข้อมูลสรุปโครงการพัฒนาวิชาการประจำปี และนำเสนอรูปแบบของการจัดสัมมนา ฝึกอบรม และโครงการวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนด้านทรัพย์สินทางปัญญา ได้แก่ สิทธิบัตรอนุสิทธิบัตร และการดำเนินการเกี่ยวกับการจดทะเบียนทางราชการเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาต่าง ๆ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์กลางการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ (Mission)

1. มุ่งพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ วิชาชีพประสบการณ์และสวัสดิการที่เพียงพอ
2. มุ่งพัฒนากระบวนการที่มีคุณภาพ
3. มุ่งพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การพัฒนาบุคลากรด้านทักษะ และประสบการณ์วิชาชีพให้เป็นไปตามสมรรถนะ
2. การพัฒนากระบวนการในการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. ข้อมูลถูกต้องแม่นยำ
3. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. ระบบพัฒนากายภาพและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ
5. ระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ
6. ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

7. การลดรอบและระยะเวลาการทำงานและบริการ
8. การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง
9. ระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร
10. การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจ
11. การวิจัยสถาบัน
12. การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
13. การบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
14. การบริหารทรัพย์สินเพื่อให้เกิดรายได้

2. สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา (ข้อมูลจากสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา พ.ศ. 2555) ดังนี้

2.1 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน โดยการระบุให้บุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละงานได้ทราบอย่างชัดเจนว่า ในแต่ละปีจะต้องสร้างผลงานอะไร และด้วยเป้าหมายเท่าใด เพื่อให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้ทราบถึงเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องทำงานให้สำเร็จ และบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดน้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นรูปธรรม และสามารถคำนวณผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนได้ ซึ่งสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา สามารถนำไปเชื่อมโยงประกอบผลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้อย่างชัดเจน ดังนี้

2.1.1 งานหลัก ได้แก่ งานประจำตามสายตำแหน่ง/ ตามสายงาน

2.1.2 งานรอง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนงานประกันคุณภาพ งานเลขานุการ/ กรรมการ/ ผู้รับผิดชอบโครงการ/ งานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ประเมินความสามารถตามสมรรถนะ (Competency)

2.2.1 Core Competency: การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยโดยพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยใน 5 ด้าน ดังนี้

2.2.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

2.2.1.2 ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)

2.2.1.3 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

2.2.1.4 ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Integrity)

2.2.1.5 ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork)

2.2.2 Functional Competency: สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

3. ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักร่วมกันระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) และบุคลากร (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ทุกคนทุกระดับ เพื่อเป็นข้อตกลงในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งระดับสมรรถนะจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและบุคลากรทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ การจำแนกกลุ่มตำแหน่งงานเป็นการจำแนกตามตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

ตารางที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา จำแนกตามกลุ่มตำแหน่งงาน

กลุ่มตำแหน่งงาน	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					สรุปภาพรวม
	ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ด้านการให้บริการที่ดี	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ด้านความร่วมมือร่วมใจ	
กลุ่มวิเคราะห์งาน						
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	4	4	4	4	4	4.00
นักวิชาการเงินและบัญชี	4	4	4	5	4	4.20
นิติกร	4	5	4	5	4	4.40
วิศวกร	5	4	4	5	4	4.40
รวม	4.25	4.25	4.00	4.75	4.25	4.30
กลุ่มประสานงานและสื่อสาร						
นักวิชาการเกษตร	4	4	4	4	5	4.20
นักวิชาการพัสดุ	4	4	4	5	4	4.20
นักวิชาการศึกษา (ด้านการศึกษา)	4	4	4	5	4	4.20
พนักงานรักษาความปลอดภัย	3	4	2	4	4	3.40
พนักงานขับรถยนต์	3	4	2	4	4	3.40
ช่าง	4	4	4	4	4	4.00
พนักงานทั่วไป	4	4	4	4	4	4.00
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	4	4	4	4	4	4.00
รวม	3.75	4.00	3.50	4.25	3.93	3.93

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลุ่มตำแหน่งงาน	สมรรถนะหลัก (Core Competency)					สรุปภาพรวม
	ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ด้านการให้บริการที่ดี	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ด้านความร่วมมือร่วมใจ	
กลุ่มคอมพิวเตอร์						
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	4	4	4	4	4	4.00
รวม	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
กลุ่มบริหารโครงการ						
ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล	4	4	4	5	4	4.20
นักวิชาการศึกษา (ด้านนิสิต)	4	4	4	4	4	4.00
บุคลากร	4	4	4	5	4	4.20
รวม	4.00	4.00	4.00	4.67	4.00	4.13
กลุ่มบริหารทั่วไป						
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	4	4	4	4	4	4.00
รวม	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

การกำหนดเกณฑ์ตามสมรรถนะ มี 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน 0.00-1.50	หมายถึง	มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนน 0.51-2.50	หมายถึง	มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
คะแนน 2.51-3.50	หมายถึง	มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 3.51-4.50	หมายถึง	มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
คะแนน 4.51-5.00	หมายถึง	มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

การประเมินความสามารถตามสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดระดับสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ 5 สมรรถนะ มีแนวทางในการวัด 360 องศา ดังนี้

1. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย)
2. ประเมินโดยผู้ให้บริการ (นิสิต/ บุคลากร)
3. ประเมินโดยตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ญาณิ ล้วนประเสริฐ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา และเพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 จำนวน 81 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ตามลำดับ และความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านบริการที่ดี ด้านจริยธรรม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ตามลำดับ

2. ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านบริการที่ดี ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามลำดับ และตามความเห็นกลุ่มของผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านบริการที่ดี ตามลำดับ

3. ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านบริการที่ดี และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และกลุ่มของผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านบริการที่ดี ตามลำดับ และตามความเห็นกลุ่มของผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านบริการที่ดี ตามลำดับ

สำหรับลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ มีความเห็นสอดคล้องตรงกัน คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 55 คน และในสถานศึกษา จำนวน 113 คน รวมทั้งสิ้น 168 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่า (t-test) ผลการศึกษา พบว่า

1. ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อด้านจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งการบริการ ด้านจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานทำให้พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ว่าตำแหน่งงานใด ๆ ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยส่วนใหญ่ก็สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกินที่องค์กรตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความ

เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนนั่นเอง แต่สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละองค์การอาจจะแตกต่างกัน หรือเหมือนกันก็ได้ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะงาน รูปแบบองค์การ และแนวทางในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ แต่ผลการวิจัยก็สามารถนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรหรือกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิทยา จันทรศิริ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรจากแนวคิดของบุคคลหรือหน่วยงานที่สำคัญในประเทศ และต่างประเทศทำการวิจัย 6 ขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมองและการศึกษาดูงานนอกสถานที่

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ ในการพัฒนานั้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและให้มีการประเมินทั้งผู้รับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานโดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนาและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากและมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม

4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี คือ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 80-90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00-4.50

โดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

ธีรพจน์ ฐิริโสภณ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 158 คน ประกอบด้วยลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวประเภทเจ้าหน้าที่อัตราจ้าง ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จากประชากรจำนวน 262 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สร้างตามเกณฑ์การประเมินระดับสมรรถนะของข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale-BARS) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำ และบุคลากรสาย

สนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีระดับการศึกษานุปริญญา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีขึ้นไป และระดับมัธยมศึกษาและต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิเศษ ปิ่นรัตน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของ ข้าราชการสาย ข และ ค ตามหลักสมรรถนะ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข และ ค ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และเพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสาย ข และ ค จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) t-test ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 เปรียบเทียบรายคู่ (Scheffe's Procedure) และหาค่าความสัมพันธ์ (Chi-square) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก
2. การพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาตนเอง การเรียนเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษาในระบบ
3. การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยการอบรม การพัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาสมรรถนะด้านการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน
4. ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้ตรงกับกับงานและเสริมสร้างความสามารถ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร

ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นการศึกษาครั้งต่อไปที่จะทำให้ทราบว่าปัจจุบันของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีความต้องการจะพัฒนาสมรรถนะไปสู่ระดับใด ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตรงตามที่หน่วยงานกำหนด