



(ส่วนที่ 2)

โครงการอบรมเรื่อง

“การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ตามหลักสมรรถนะ (Competencies)”

วันจันทร์ที่ 18 มีนาคม 2556 เวลา 14.30-15.45 น.

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 6 คณะบริหารธุรกิจ

พิเศษ ปิ่นรัตน์ / 18 มีนาคม 2556
หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ



พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

“ต่างคนต่างมีหน้าที่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ทำเฉพาะหน้าที่นั้น
เพราะว่าถ้าคนใดทำหน้าที่เฉพาะของตัว
โดยไม่มองไม่แลคนอื่น งานก็ดำเนินไปไม่ได้
เพราะเหตุว่า งานทุกงานจะต้องพาดพิงกัน
จะต้องเกี่ยวโยงกัน
ฉะนั้น แต่ละคนจะต้องมีความรู้ถึงงานของผู้อื่น
แล้วช่วยกันทำ”



พิเศษ ^{๒๕}บรรณ
หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ 14 มี.ค. 2556

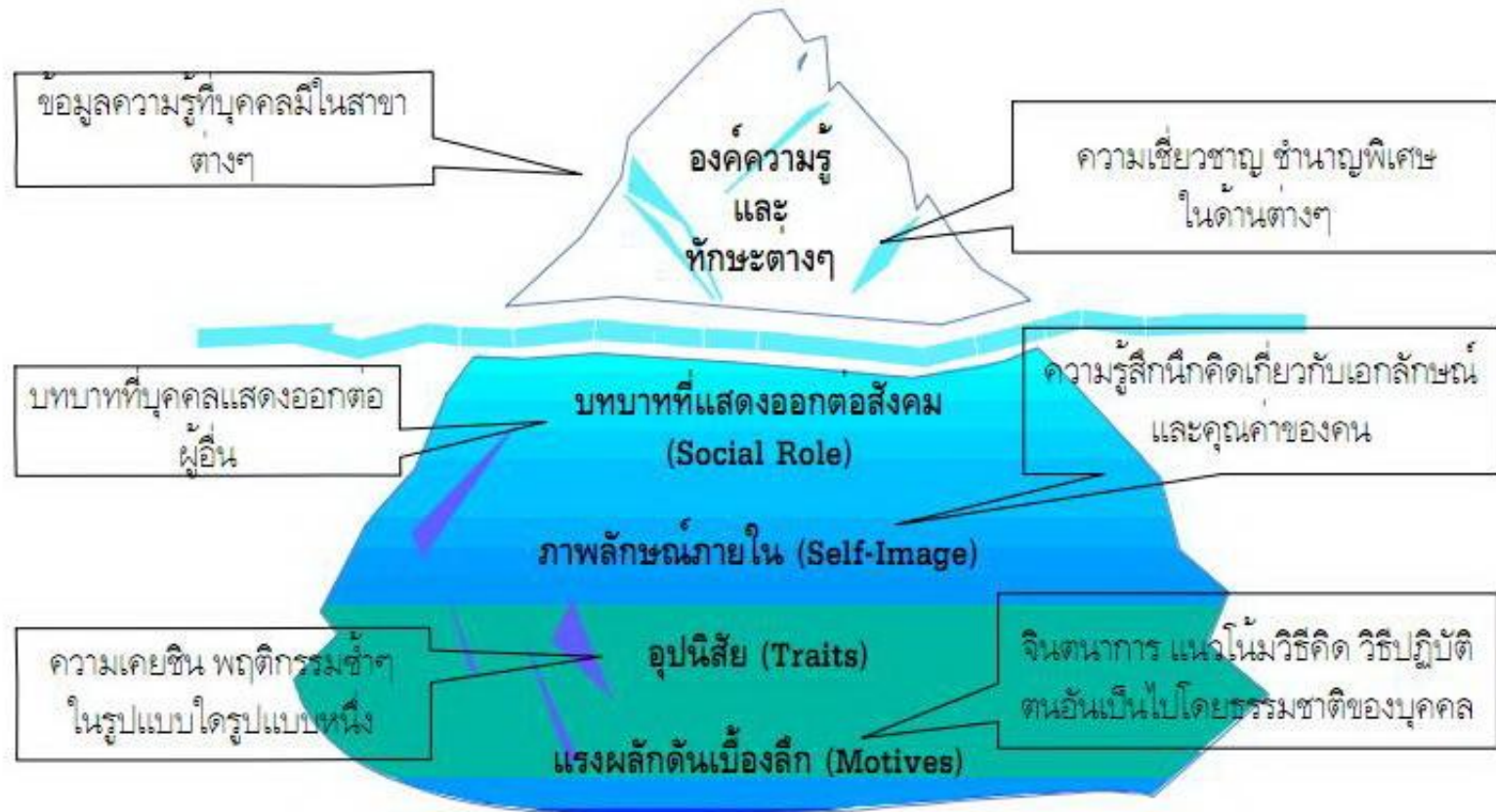


แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่มา และความหมาย

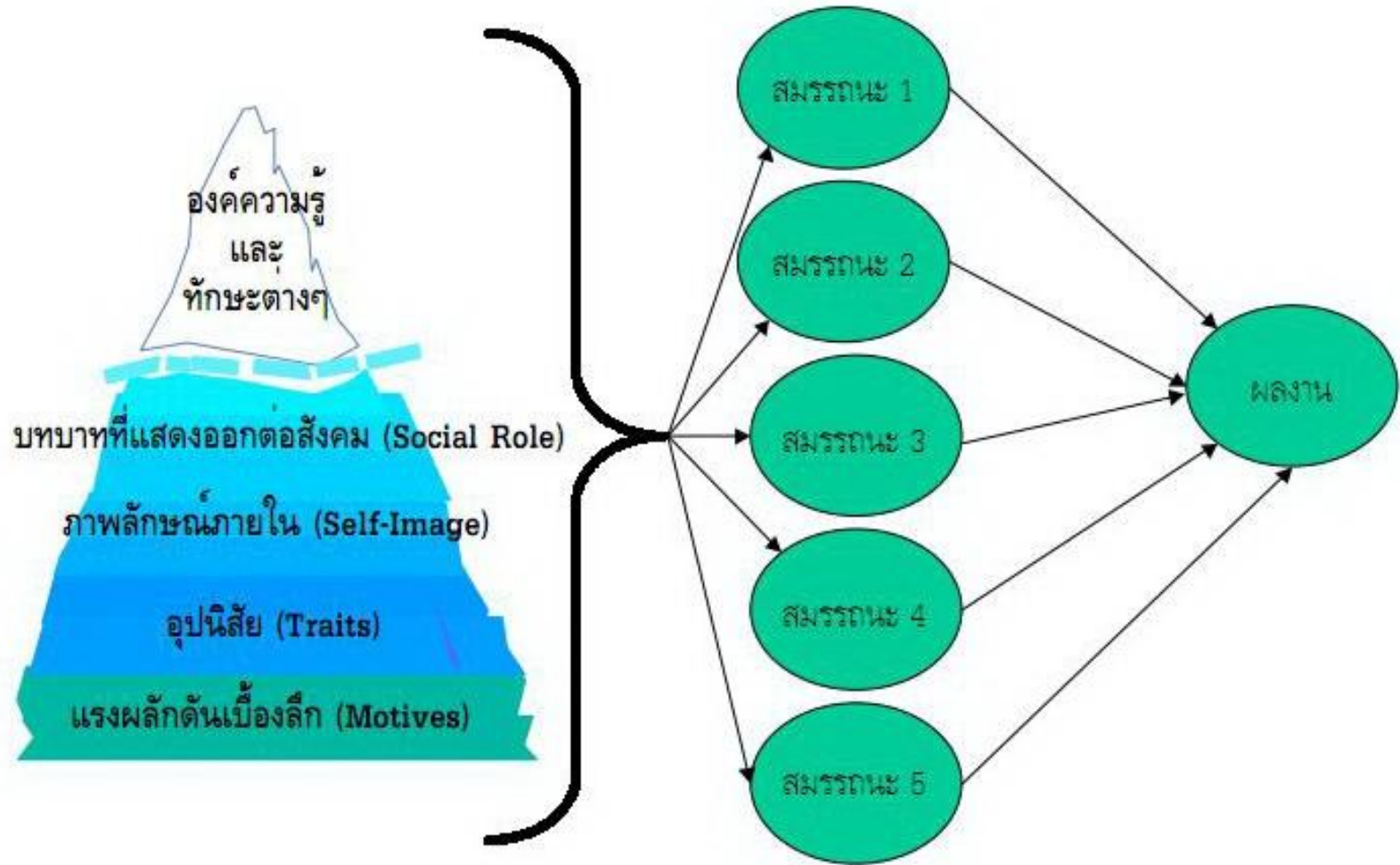
แนวคิด ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร? ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ในงาน

ที่มา ของ Competency ภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มาของ Competency



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่มา และความหมาย

ความหมาย “สมรรถนะ” เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้อง กับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้อ ทักษะ/ความสามารถ และ คุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่ต้องเน้นคือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมใน การทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมี ผลงานโดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะยังประเมินเรื่อง ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมอีกด้วย

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่มา และความหมาย

ความหมาย “สมรรถนะ” ในความหมายของสำนักงาน ก.พ.คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร”

สรุป “สมรรถนะ” คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ พนักงาน เพื่อให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ (ความหมายทั่วไป)

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คุณลักษณะที่ต้องการคือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

นอกจากนี้ “สมรรถนะหลัก” โดยทั่วไปยังมีประเด็นสำคัญอีกเช่น

6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

7. มีสมรรถนะทั่วไป ทักษะการเจรจาต่อรอง ความรู้ในภารกิจด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน

8. มีสมรรถนะด้านการจัดการ การวางแผนที่ดี การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ

9. มีสมรรถนะด้านเทคนิคตามตำแหน่งงาน คอมพิวเตอร์ การเงินบัญชี พัสดุ การซ่อมบำรุง

10. มีสมรรถนะที่ใช้ในการสรรหา เลือกสรร ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น

คุณลักษณะที่ต้องการ ได้แก่

1. การคิดวิเคราะห์

2. การมองภาพองค์รวม

3. การพัฒนาศักยภาพคน

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

5. การสืบเสาะหาข้อมูล

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

7. ความเข้าใจผู้อื่น

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

9. การดำเนินการเชิงรุก

10. ความถูกต้องของงาน

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

11.ความมั่นใจในตนเอง

12.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

13.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

14.สภาวะผู้นำ

15.สุนทรียภาพทางศิลปะ

16.วิสัยทัศน์

17.การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

18.ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

19.การควบคุมตนเอง

20.การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะของบุคคล (Personal Competency) คือ พฤติกรรมเฉพาะที่บุคคลแต่ละคนพึงมีในตนเอง ได้แก่

1. การมีทักษะในเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

2. มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ระดับสติปัญญา พลังงาน ทักษะคิดเชิงบวก ความไว้วางใจได้ ความผูกพันในงาน ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล แรงจูงใจที่จะแบ่งปันข้อมูลและความรู้ในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

3. มีทักษะการใช้ความคิด คิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มลึกและกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันปัญหา

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

4.การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ มีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จ

5.มีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำแล้วไม่คุ้มค่าเลิกทำ ถ่ายโอนงานออกไป บริหารทรัพยากรอย่างประหยัด น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน บำรุงรักษา

6.มีทักษะในการสื่อสาร รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย มีการรับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

7.ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกและรับสินบน พร้อมรับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

8. มุ่งเน้นให้บริการแบบโปร่งใส เท่าเทียม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

9. มีจริยธรรม มีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสม วาจาสุภาพ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

10. การทำงานอย่างมืออาชีพ รู้จริง รู้ลึก รู้กว้าง สามารถวางแผนและดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ (PDCA)

11. สามารถแก้ไขปัญหา ไม่หนีปัญหา มองปัญหาเป็นโอกาสที่ดี

12. การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมคิด ร่วมทำงานกับผู้อื่น ร่วมรับผิดชอบงาน ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ เพื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ให้อภัยต่อกัน มุ่งผลสำเร็จของทีมงาน

13. มีทักษะทางคอมพิวเตอร์ และ IT

สมรรถนะ (Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.

14.ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว
ขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผล คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ
และประชาชนเป็นสำคัญ

15.มีความใส่ใจในรายละเอียด รู้จักวินิจฉัย ความมีพลัง ความเป็นอิสระ
และเอกเทศ ความสามารถในการนำข้อมูลออกมาใช้ ความสมบูรณ์ของ
ร่างกาย การจัดระเบียบงาน/ตัวเอง การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสาร
ด้วยวาจาและมีทักษะการเขียนที่ดีและถูกต้องตามหลักราชการ

การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพตามหลักสมรรถนะ (เกณฑ์ของ มก.ระดับผู้บริหาร และปฏิบัติการทั่วไป)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำคัญสำหรับบุคลากรไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. คุณธรรม จริยธรรม (Integrity)
5. การทำงานเป็นทีม (Team work)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation)

0. ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

1. แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

2. สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

3. สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง
อย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

5. สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุ
เป้าหมาย

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

0. ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

1. แสดงความเต็มใจในการให้บริการ

2. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

3. เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

4. ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

5. สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

0. ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

1. แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้อง

2. มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน

3. สามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน

4. ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

5. สนับสนุนการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

4. คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)

0. ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1. มีความซื่อสัตย์สุจริต
2. มีสิ่งจะเชื่อถือได้
3. ยึดมั่นในหลักการ
4. ดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง
5. อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

5.การทำงานเป็นทีม (Team work)

0. ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
1. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
2. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
3. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
4. สนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อร่วมทีมคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
5. สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

เป้าหมายของระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Goal)

อายุราชการ 1-5 ปี , 6-10 ปี , 11-15 ปี , 16 ปีขึ้นไป

วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ต้องมีระดับ 1-4

วุฒิปริญญาตรี ต้องมีระดับ 2-4

วุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ต้องมีระดับ 3-5

ขอบเขตความรู้ ความสามารถ สมรรถนะที่พึงประสงค์ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บริหาร

1. ด้านนโยบาย
2. ด้านการบริหารจัดการ
3. ด้านจิตวิทยาการทำงาน
4. ด้านงานในตำแหน่งหน้าที่
5. ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินสมรรถนะที่พึงประสงค์ ระดับทั่วไป

1. หมวดผลสัมฤทธิ์งาน (140 คะแนน)

1.1 ปริมาณงาน 70 คะแนน

1.2 คุณภาพงาน 70 คะแนน

2. หมวดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (60 คะแนน)

2.1 ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน 20 คะแนน

2.2 การรักษาวินัย 10 คะแนน

2.3 ความอดุสาหะ 10 คะแนน

2.4 ความรับผิดชอบ 10 คะแนน

2.5 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ/พนง. 10 คะแนน

การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพตามสมรรถนะที่พึงประสงค์

1. การฝึกอบรม (Training)

การสัมมนา/ฝึกทักษะการปฏิบัติงาน/ทักษะในการเป็นผู้นำ/ทักษะการจัดการ/การพัฒนาผู้บริหาร/การใช้เทคนิคและวิธีการบอกกล่าว(บรรยาย ประชุม อภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง) /การใช้เทคนิคและวิธีการกระทำ (ระดมสมอง ทดลองเรียนงาน การสอนแนะ ประชุมกลุ่ม)

2. การพัฒนา (Development)

การเรียนรู้ทักษะการทำงาน/การพัฒนาบุคคล(จุดแข็ง-จุดอ่อน)/การพัฒนาตามระบบองค์การ(เรียนจากผู้มีประสบการณ์ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามประเมินผล)/การพัฒนาภาวะผู้นำ(การรู้จักตนเอง การสร้างตนเอง)/การพัฒนาขีดความสามารถสากล(ด้านภาษา คอมพิวเตอร์ IT)

การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพตามสมรรถนะที่พึงประสงค์

3. การศึกษา (Education)

การศึกษาในระบบ/การศึกษานอกระบบ/การศึกษาตามอัธยาศัย/
การศึกษาเรียนรู้การสร้างสรรค์ผลงานตามที่องค์การคาดหวัง/การศึกษามุ่ง
พัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือการกระทำ/การศึกษาการจัดการ
สภาพแวดล้อมโดยมุ่งพัฒนาสมรรถนะ(ศูนย์การเรียนรู้ มุมสนทนา ห้องสมุด
อัตโนมัติ)/การเรียนรู้แนวใหม่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง/การเรียนรู้โดยยึด
หลักสมรรถนะ/การศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาในงานขององค์การ

4. การใช้อัตลักษณ์ (Identity of Kasetsart University)

การนำเอาหลักคิดในเรื่อง “อัตลักษณ์” มาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง
ได้แก่ สำนักดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี.



(ส่วนที่ 2)

โครงการอบรมเรื่อง

“การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ตามหลักสมรรถนะ (Competencies)”

วันจันทร์ที่ 18 มีนาคม 2556 เวลา 14.30-15.45 น.

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 6 คณะบริหารธุรกิจ

สวัสดิ พิเศษ ปันรัตน์

หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ



การประชุมหัวหน้างานและบุคลากรสายสนับสนุน
เรื่อง การประกันคุณภาพภายในสำนักงานเลขานุการ
(mini SAR)

เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management)

วันจันทร์ที่ 18 มีนาคม 2556 เวลา 13.30-14.30 น.

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 6 อาคารใหม่คณะบริหารธุรกิจ

สวัสดิ พิเศษ บัณฑิต
หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ