



การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
จังหวัดเชียงใหม่

จิราพร สุন্নันทนนท์

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
จังหวัดเชียงใหม่

โดย

จิราพร สุนันทานนท์

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

A. ๗

(อาจารย์ ดร.อายุส หุ่นเย็น)

วันที่ 23 เดือน เมษายน พ.ศ. 25๖๖

กรรมการที่ปรึกษา

TD

(อาจารย์ ดร.กัญญ์พัสดุ กล่อมทองเจริญ)

วันที่ 23 เดือน เมษายน พ.ศ. 25๖๖

กรรมการที่ปรึกษา

๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฏิภาณ สุทธิกุลบุตร)

วันที่ 23 เดือน เมษายน พ.ศ. 25๖๖

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

๓

(อาจารย์ ดร.กฤษณิศา เตชเถกิง)

วันที่ 12 เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

๐.๖๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 12 เดือน สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

ชื่อเรื่อง	การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางจิราพร สุนันทานนท์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.อายุส หนูเย็น

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำกัด จำนวน 351 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ผลการวิจัยพบว่า

ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี และมีตำแหน่งทางด้านการบริหาร ได้แก่ หัวหน้างาน

การประเมินผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร ด้านหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกระบวนการดำเนินงาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการติดตามผล ด้านการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน ด้านข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่นั้น ส่วนใหญ่รับทราบนโยบายจากหนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์ และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ภายหลังการจัดโครงการดังกล่าว หน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการได้รับผลกระทบในทางบวกและทางลบ ซึ่งเป็นไปในทางบวกมากกว่า ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในภาพรวม ผู้เข้าร่วมโครงการมีความต้องการเข้าร่วมโครงการแต่เนื่องจากภาระงานปัจจุบันมีมากทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมโครงการทุกครั้งได้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ คณะทำงานควรมีการจัดแบบสัณจอร์และจัดทำโครงการเช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่อง

Title	Assessment of the Core Competency of Maejo University Personnel Development Project, Chiangmai Province
Author	Mrs. Jiraporn Sunanthanon
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Dr. Aryut Yooyen

ABSTRACT

The objective of this study was to assess the core competency of Maejo University personnel Development Project, Chiangmai province. A set of questionnaires was used for data collection administered with 351 supporting staff of Maejo University. Obtained data were analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences Program.

Findings revealed that most of the respondents were female, 31-40 years old, and bachelor's degree holders. Their work experience was less than one year. However, they had administrative position. For the assessment of opinion level about the core competency of Maejo University personnel development project, the following were found at high level : input factors on personnel, budget, resource, and internal unit, likewise. The following were found at a high level : operational processes, planning, unit arrangement and task preparation, personnel provision, evaluation, monitoring, and personnel participation. It was also found that most of the respondents perceived the policy on the information about the assessment of the project through electronics circulating paper and website of the university. After finishing the project, the work unit of project participants had a positive impact rather than a negative impact. There was a statistical significance level of a high level of core competency of the respondents in terms of input factors and operational processes.

For problems encountered and suggestions, as a whole, the respondents could not attend the project activities every time due to their much work load. Additional successions are project proponents should prepare the project in the form of mobile project; as well as the project should be held continually.

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.อาชุต หนูเย็น ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.กัญญพัทธ์วี กล่อมขงเจริญ กรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฎิภาณ สุทธิกุลบุตร กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปัญหาพิเศษครั้งนี้รวมทั้งบุคลากรกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อน ๆ ปรียญาโท สาขาการจัดการทั่วไป ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในทุกเรื่อง เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่มีส่วนช่วยให้ปัญหาพิเศษนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ได้แก่ นายศรีชื่น - นางอรพินธ์ แก้วป้อม ซึ่งเป็นผู้ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาแก่ข้าพเจ้ามาโดยตลอด ข้าพเจ้าขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของท่านและขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ นางสาวไข่มุกด์ ถาดคำ นายชาติร์ สุนันทานนท์ และบุตรธิดาเด็กหญิงจิรัชญา สุนันทานนท์ ที่คอยห่วงใย ดูแลและให้กำลังใจ ผลักดันให้มีความอดทน ทำให้ปัญหาพิเศษนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จิราพร สุนันทานนท์

เมษายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
สารบัญภาพผนวก	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
ความสำคัญของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	10
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการดำเนินงาน	11
พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	12
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล	12
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก	35
สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	44
โครงการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามสายงาน	52
ทฤษฎีวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA	53
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
ภาคสรุป	72
กรอบแนวคิดในการวิจัย	74

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	75
สถานที่ดำเนินการวิจัย	75
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	77
การทดสอบแบบสอบถาม	79
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
ระยะเวลาในการวิจัย	80
บทที่ 4 ผลการวิจัย	81
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
ส่วนที่ 2 การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่	85
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารงานของโครงการ พัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่	92
ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม	94
สิ่งที่ได้จากการวิจัย	95
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	99
สรุปผลการวิจัย	99
อภิปรายผลการวิจัย	104
ผลการวิจัยเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	106
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	108
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	115
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	116
ภาคผนวก ข ภาพกิจกรรมการได้มาซึ่งสมรรถนะมหาวิทยาลัยแม่โจ้	125

ภาคผนวก ค สำเนาโครงการพัฒนานุศลากร คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

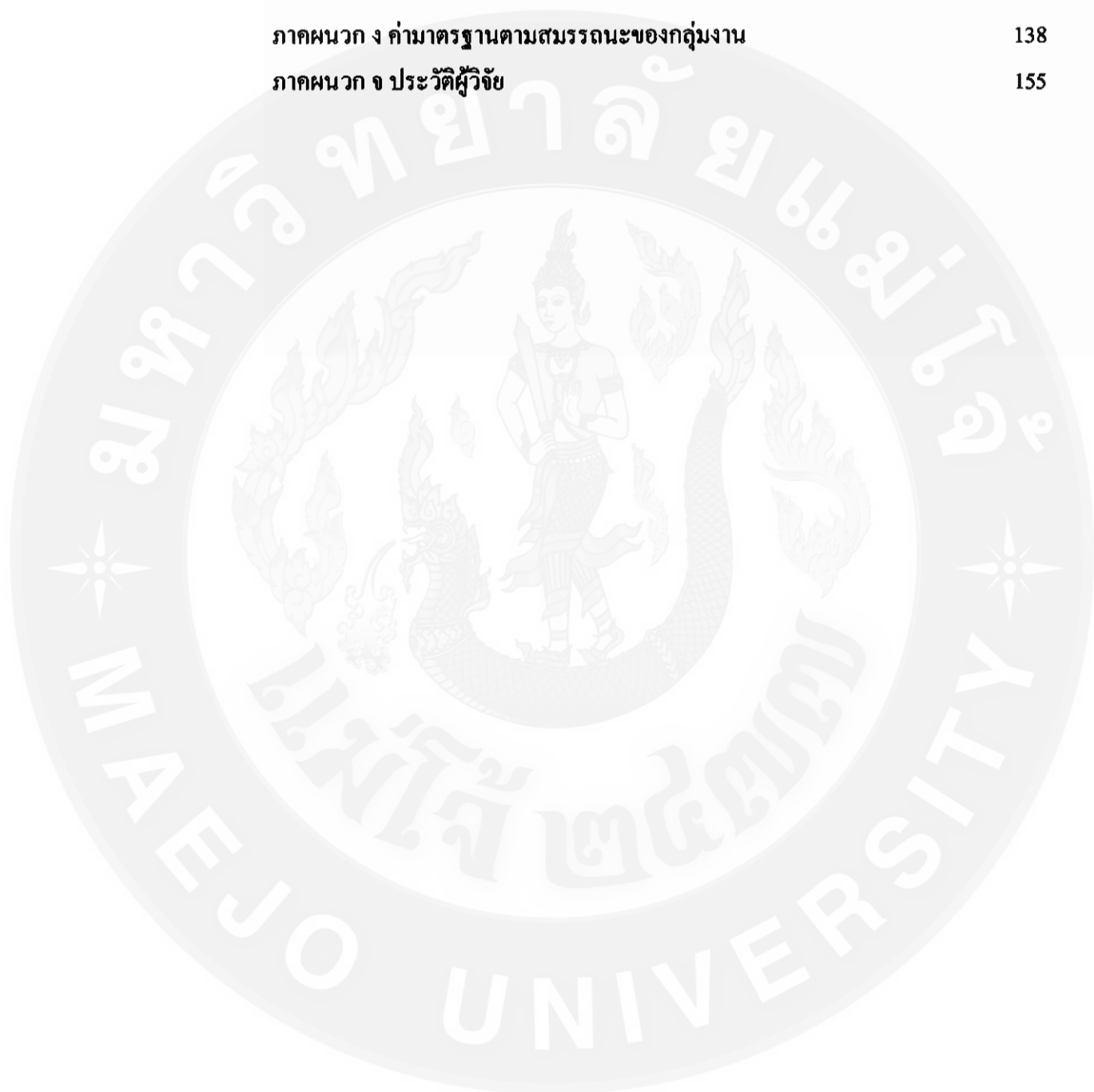
130

ภาคผนวก ง คำมาตรฐานตามสมรรถนะของกลุ่มงาน

138

ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย

155



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ผลการประเมินสมรรถนะหลัก รอบที่ 1 ปี 2552	5
2	อัตราพนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด	7
3	การเปรียบเทียบรายละเอียดของ Formative Evaluation & Summative Evaluation	25
4	คำจำกัดความและระดับความสามารถ	49
5	ผลการประเมินสมรรถนะหลัก	52
6	จำนวนประชากรแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด	76
7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	83
8	ปัจจัยนำเข้าของสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	87
9	กระบวนการดำเนินงานของสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	90
10	ภาพรวมสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	92
11	งบประมาณที่คณะ/สำนัก ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2553	95

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	แสดงแบบจำลองการประเมินของ Tyler	23
2	แสดงแบบจำลองการประเมิน Stake's Countenance Model	27
3	แสดงแบบจำลองการประเมินพื้นฐานของ Stufflebeam	29
4	แสดงความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตาม แบบจำลองของ Stufflebeam	31
5	แสดงแบบจำลองการประเมิน Input-Output Model	32
6	กรอบแนวคิดในการวิจัย	74

สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวก		หน้า
1	การประชุมระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ฯ และคณะกรรมการ สมรรถนะฯ เพื่อกำหนดแผนงานต่าง ๆ ร่วมกัน	126
2	การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลักของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มงานกองบริการการศึกษา กองห้องสมุด กองกิจการ นักศึกษา วันที่ 10 มีนาคม 2552	126
3	การใช้ Card Technique เป็นเครื่องมือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน	127
4	การสกัดและสรุปประเด็นสมรรถนะจากความคิดเห็น ของบุคลากรทุกกลุ่ม ในมหาวิทยาลัย	128
5	การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะและการหาความถี่	128
6	การใช้กระบวนการจัดการความรู้การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของคณะกรรมการฯ ร่วมกับคณอำนวยการของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 23 มิถุนายน 2552	129
7	การกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ ร่วมกับคณอำนวยการของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 25, 30 มิถุนายน 2552	129

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

ในองค์การสมัยใหม่ การบริหารงานบุคคล (Personal Management: PM) หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ ซึ่งจุดเน้นที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มี 4 ประการ ประการแรก มุ่งเน้นการปฏิบัติ (it is action oriented) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับ การเน้นวิธีการทำงานที่ดีของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาพนักงาน รวมทั้งสร้างความพึงพอใจในงาน มากกว่าการเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับและลายลักษณ์อักษร ประการที่สอง มุ่งเน้นคน (it is people oriented) ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีชีวิตจิตใจและต้องอำนวยความสะดวก จัดโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคลประการที่สาม มุ่งเน้นทั่วโลก (it is globally oriented) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงทั่วโลกที่มีบริษัทแม่ บริษัทลูก และองค์การแบบเครือข่าย (network organization) มิใช่มุ่ง เน้นเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศเท่านั้น ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จในอนาคตได้โดยการสร้างความสามารถและการกระตุ้นใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว

สำหรับแนวโน้มในการจัดการภาครัฐในปัจจุบันที่มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารจัดการที่เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ องค์การภาครัฐมีการปรับตัวในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น และความพยายามในการปรับลดขนาดขององค์การให้เล็กลงและมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง (smaller and flatter organization) ตลอดจนการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการที่กระจายความรับผิดชอบ และความอิสระในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น การบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันรูปแบบในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐมีการปรับตัวไปสู่ระบบการจัดการในเชิงบูรณาการ จึงได้รับเอากระบวนการทัศน์ใหม่ทางการจัดการภาครัฐที่เรียกว่า

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) เข้ามาปรับใช้ โดยอาศัยทฤษฎีในกลุ่มนี้เข้ามาปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทฤษฎีการปรับรีเอนจิเนียริง (Reengineering), ทฤษฎีการจัดการแบบมุ่งเน้นความสามารถในงาน (Competency-Based Management), แนวคิดการจัดการคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management – TQM), ทฤษฎีการจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Based Management) และทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นต้น กล่าวในอีกแง่หนึ่ง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้การบริหารงานบุคคลในภาครัฐเกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการไปสู่การบริหารงานบุคคลที่มีลักษณะบูรณาการเข้ากับการจัดการในส่วนอื่นๆ อย่างเป็นระบบ มิใช่มองเรื่องการบริหารงานบุคคลในฐานะแต่เพียงกระบวนการย่อยๆ ที่แยกออกจากส่วนอื่นๆ หรือการมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนแต่เพียงกระบวนการภายในโดยมิได้สอดคล้องกับการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยตัวเร่งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อปัจจัยการต่าง ๆ ให้ทำการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นทั้งอุปสรรคและโอกาสเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในคราวเดียวกัน

โดยประการนี้ องค์กรไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชนจะสามารถอยู่รอดและดำเนินการกิจของหน่วยงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ละองค์กรจึงต้องทำการคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงที่มาท้าทาย และต้องสามารถกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงให้ได้ พร้อมกับยอมรับกันว่า การประสบความสำเร็จขององค์กรจะเป็นไปได้ก็โดยการอาศัยความสามารถของทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ ข้อคิดประการนี้ได้ส่งต่อการพัฒนาในเชิงแนวคิดและแนวโน้มของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่นทัศนะของรอธเวลล์ (William J. Rothwell อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ., 2550: 11) ในผลงานเรื่อง “Reinventing Human Resource Development: Competency-based Human Resource Development” ได้เสนอมุมมองไว้ว่า แนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ โดยการประยุกต์ใช้เรื่องสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะกระทำกันในขอบข่ายงานด้านการสรรหาและเลือกสรร ด้วยการประยุกต์ใช้กับเทคนิคการเลือกสรรบุคลากรโดยใช้วิธีการสังเกตและประเมินพฤติกรรมและบทบาท (assessment center method) และการสัมภาษณ์ (interview) การประเมินบุคคลโดยอิงสมรรถนะ และการพัฒนาบุคคลที่อิงสมรรถนะ เป็นต้น โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้กับการบริหารผู้ที่ผลสัมฤทธิ์สูง (high performance, high flyer) หรือกลุ่มนักบริหารระดับสูง (senior executive) แล้ว ก็มีโอกาประสพความสำเร็จได้มากกว่าการประยุกต์ใช้กับทุกคนทุกตำแหน่ง (จุติมา หาญเผชิญ, 2550: 13) ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อ

ความเติบโตและการอยู่รอดซึ่งกำลังได้รับความสนใจอย่างยิ่งบนฐานคิดที่ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ายิ่งขององค์กรดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เองก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามหากลยุทธ์ต่าง ๆ มาเพื่อใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาโดยตลอด บรรดาเครื่องมือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้แก่ การจัดการคนเก่ง (talent management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทักษะเป็นฐาน (skill-base human resource management) แต่เครื่องมือของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หนึ่งที่ได้รับการนิยมนักคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (competency-based human resource management)

ความนิยมนำแนวคิดและกรอบวิธีการดังกล่าวมาใช้อย่างแพร่หลายนั้นเนื่องมาจากสมรรถนะหรือ competency นั้น ยังเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นด้วย อาทิ การจัดการคนเก่ง และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career development) โดยไม่ได้จำกัดเพียงแต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังเช่นที่เราได้พบเห็นองค์กรต่าง ๆ มักประยุกต์หรือนำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ควบคู่กับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการสร้างกรอบทักษะ ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานได้โดดเด่นและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จึงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางดังกล่าว และยังสภาวะแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันมากเท่าใด สมรรถนะก็ยิ่งสมควรที่จะได้รับการนำมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเพื่อสร้างความเติบโตและอยู่รอดให้กับองค์กรมากขึ้นเป็นปฏิกิริยาตรงต่อกัน (ชัชวาล ทัศนวิธ, 2554 : ระบบออนไลน์)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ก็เป็นองค์กรหนึ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลัก รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษา ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้น ในประเด็นลำดับแรก ขั้นที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการ

พัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 จนถึงปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาในตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ตามการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในอาชีพ

เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2552 คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบในคราวประชุมครั้งที่ 7/2552 ในการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหารและสมรรถนะกลุ่มงาน 12 กลุ่มงาน และได้จัดโครงการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรประจำปี 2552 ผลการประเมินปรากฏว่า มีจำนวนพนักงานสายสนับสนุนประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก ดังตารางที่ 1 ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการหลังจากทราบจำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐานว่า ได้มีการปฏิบัติหรือการดำเนินโครงการที่ลดช่องว่างสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐานและพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้สายสนับสนุนมีความต้องการพัฒนาในด้านใดบ้าง และเนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มีจำนวนที่มากกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และได้มีการจัดอบรม สัมมนาโครงการประเมินสมรรถนะหลักมากกว่าสายวิชาการ ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นมูลเหตุให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาถึงการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ตาราง 1 ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) รอบที่ 1 ประจำปี 2552

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	จำนวนผู้มี		จำนวน The Star	ร้อยละ
		ช่องว่าง (GAP)	ร้อยละ		
1	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	514	51.97	47	4.75
2	ความใฝ่รู้	142	14.36	55	5.56
3	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	134	13.55	22	2.22
4	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	92	9.3	33	3.34
5	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	90	9.1	34	3.44
จำนวนผู้ประเมินสมรรถนะทั้งหมด 989 คน					

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 8 กรกฎาคม 2553

หมายเหตุ จำนวนผู้ที่มีช่องว่าง (Gap) คือ จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนด

จำนวน The Star คือ จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองในระดับ 5 (L5)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อติดตามและประเมินผลสำเร็จโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการกอง สำนักงานอธิการบดี สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการในหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนานุเคราะห์สนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้การวางแผนและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป
3. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลให้ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนานุเคราะห์และกระบวนการจัดการความรู้สำหรับปีต่อไป
5. เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับผลการประเมินในสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลประกอบการค้นคว้างานวิจัยต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทั้ง 5 ประการ คือ 1) ความใฝ่รู้ 2) การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนานุเคราะห์ของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

3. ศึกษาถึงผลสำเร็จโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สายสนับสนุน จังหวัดเชียงใหม่ จากคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 11 คณะ 1 วิทยาลัยและ 3 สำนัก ได้แก่

ตาราง 2 อัตราพนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)
1. คณะเทคโนโลยีการประมง	9
2. คณะบริหารธุรกิจ	6
3. คณะผลิตกรรมการเกษตร	25
4. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	9
5. คณะวิทยาศาสตร์	26
6. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	17
7. คณะศิลปศาสตร์	8
8. คณะเศรษฐศาสตร์	9
9. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	7
10. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี	13
11. คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	8
12. วิทยาลัยบริหารศาสตร์	10
13. สำนักงานอธิการบดี	176
14. สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	12
15. สำนักหอสมุด	16
รวม	351

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2553: ระบบออนไลน์)

ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาพื้นที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการศึกษาไว้รวม 12 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม 2553 – ธันวาคม 2554

นิยามศัพท์

การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้คือ

1. การติดตามผลและประเมินผลโครงการ หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์สภาพที่เป็นปัญหาอุปสรรค ความก้าวหน้าหรือความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ตลอดจนผลกระทบที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่พ่วงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติโครงการและใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารของผู้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการในระยะต่อไปหรือเปิดโครงการใหม่ที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับโครงการที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

2. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโคเค้นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

3. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานราชการ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ได้ประกาศไว้

4. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ หมายถึง สมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

4.1 ความใฝ่รู้ (Learning Motivation)

4.2 การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (Teamwork and Networking)

4.3 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

4.4 ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Usage)

4.5 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills)

5. PDCA คือ กระบวนการบริหารงานเป็นวัฏจักรในการบริหารงานเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. โครงการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามสายงาน คือ โครงการที่จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

7. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ หมายถึง ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับจัดตั้งเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539

8. พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้สายสนับสนุน หมายถึง พนักงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

9. ปึงจัย หมายถึง ปึงจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งทางด้านการบริหารและหน่วยงานที่สังกัด

บทที่ 2

การตรวจเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงตรวจสอบแนวความคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการดำเนินงาน
3. พนักงานมหาวิทยาลัย
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
6. สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยแม่โจ้
7. โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงาน
8. ทฤษฎีวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้พัฒนาจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมประจำภาคเหนือ เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ.2477 เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงสุดด้านการเกษตรของประเทศไทย สมัยนั้นมีประวัติหรือเรื่องเล่าถึงเรื่องราวการบุกเบิกพัฒนาพื้นที่ด้วยงานหนัก ความกันดาร ขาดแคลนน้ำและดินเลว ไข้ป่า ด้วยหัวใจของนักต่อสู้ที่อดทน เข้มแข็งจนฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาถึงปัจจุบันแม่โจ้ มีอายุถึง 75 ปี เติบโตตามพัฒนาการมาตามลำดับดังนี้

พ.ศ. 2477 เปิดสอนครั้งแรกในวันที่ 7 มิถุนายน 2477 ใช้ชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมประจำภาคเหนือ” สังกัดกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2481 เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยเกษตรศาสตร์แม่โจ้” สังกัดกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2482 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาเกษตร”

พ.ศ. 2492 เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนเกษตรกรรมแม่โจ้” สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2499 ได้รับการยกฐานะเป็น “วิทยาลัยเกษตรกรรมเชียงใหม่” สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2518 ได้รับการยกฐานะเป็น “สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร” สถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2518 ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร พ.ศ. 2518

พ.ศ. 2525 เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้” เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2525 ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร เป็นสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ พ.ศ. 2525

พ.ศ. 2539 ได้รับการจัดตั้งเป็น “มหาวิทยาลัยแม่โจ้” เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายการดำเนินงาน

ปรัชญา

มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน

วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน

2. ขยายโอกาสให้ผู้ค้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ

3. สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม

4. ขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ

5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม

6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

7. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน

นโยบายการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินงานตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) 4 ประการ คือ

1. การจัดการเรียนการสอน
2. การวิจัย
3. การบริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

พนักงานในมหาวิทยาลัยซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อค้นหาคุณค่าของความจริง ภายใต้บริบทของสังคม ธรรมชาติของการประเมินจึงมีความละเอียดอ่อนสลับซับซ้อน และ

สัมพันธ์กับศาสตร์หลายสาขาที่สำคัญ ได้แก่ ปรัชญา วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ การประเมินในระยะแรกได้รับการถ่ายทอดความรู้ส่วนใหญ่มาจากการวัด การวัดผลถูกนำไปใช้ในโรงเรียนเป็นเวลานานหลายพันปีมาแล้ว เพื่อประเมินว่าผู้เรียนมีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชามากน้อยเพียงไร ตอนแรกใช้วิธีการสังเกต สอบปากเปล่า ต่อมาเป็นการใช้แบบทดสอบเพื่อให้ได้คะแนนเป็นตัวบ่งชี้ระดับผลสัมฤทธิ์และความสามารถทางสมอง การใช้แบบทดสอบสำหรับการวัดและประเมินผลในโรงเรียนจึงเป็นไปอย่างกว้างขวาง ในช่วงเวลา ค.ศ.1920-1930 นักประเมินในระยะนั้นใช้คำว่า การวัดและการประเมินในความหมายเดียวกัน เนื่องจากการประเมินเป็นสิ่งที่แฝงเร้นและมีแหล่งกำเนิดมาจากศาสตร์แห่งการวัด จึงไม่น่าแปลกใจเมื่อมีคนพูดถึงสองคำดังกล่าว แตรวมความหมายถึงสิ่งเดียวกัน ซึ่งสามารถสังเกตได้จากชื่อหนังสือ และงานเขียนของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวัดผล เช่น Ebel (1965), Thorndike และ Hagen (1969) ที่ใช้คำทั้งสองในความหมายเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536: 1, 11-12)

ความหมายของการประเมิน

ระหว่างทศวรรษ 1960 การประเมินได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น จากเดิมซึ่งจำกัดขอบเขตเพียงการตรวจสอบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการแสวงหาสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ของผู้บริหาร ดังนั้นจึงมีการพัฒนาความหมายใหม่ของการประเมินเป็น “การประเมิน หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มีงประเมิน” หรือ “การประเมิน หมายถึง กระบวนการระบุและเสนอสารสนเทศเพื่อช่วยการตัดสินใจ” (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536: 16) ผู้ที่ให้คำนิยามของ “การประเมิน” มีหลายท่านที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2536:16) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมและใช้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินโครงการอยู่ที่ความต้องการทราบผลของโครงการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และส่วนใดของโครงการที่ควรปรับปรุงแก้ไข

เขาวดี ราชชัยกุล วิบุลย์ศรี (2546:2) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินเป็นกระบวนการของการทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยการคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสม รวบรวมและวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงานสรุปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

ศิริชัย กาญจนวาสี (2536: 16) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินเป็นกระบวนการของการระบุ หรือกำหนดข้อมูลที่ต้องการ รวมถึงการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่จัดเก็บ

มาแล้วนั้น มาจัดทำให้เกิดเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์เพื่อนำเสนอสำหรับใช้เป็นทางเลือกในการประกอบการตัดสินใจต่อไป

นคร มุลนำ (2541:24) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลโครงการว่า หมายถึง กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการวิจัยเพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและมีความเชื่อถือได้ของโครงการและพิจารณาตัดสินใจว่าโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ให้ความหมายคำว่า “ประเมินผล” ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2538: 7) ได้ให้ความหมายของ “การประเมินผล” ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า นโยบาย/แผนงาน/โครงการ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และระดับใด

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2541: 306) ได้ให้ความหมายของ “การประเมินผล” ไว้ว่า หมายถึง การให้คำตัดสินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งใจและโดยไม่ได้ตั้งใจ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการว่าเกิดจริงหรือไม่ มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ เกิดกับคนกลุ่มไหน มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เปรียบเทียบกับก่อนและหลังมีโครงการ ตลอดจนผลงานที่เกิดมีคุณภาพคุ้มค่ากับต้นทุน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544: 153-154) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของโครงการและความสำเร็จของโครงการอันเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ กล่าวคือ เป็นเครื่องแสดงว่าโครงการได้ดำเนินไปแล้ว ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนในอนาคตควรจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งเป็นการพิจารณาคุณค่าโดยใช้ผลงานในอดีต และพิจารณาถึงศักยภาพและทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคตต่อไปด้วย

พิชญ์ พงศรี (2549: 68) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะหนึ่งระยะใดหรือทุกระยะ โดยนำสารสนเทศจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลอง หรือนำร่องปรับเปลี่ยน ระวัง ปรับปรุง ขยายผล หรือยกเลิกโครงการ

จึงอาจสรุปได้ว่า การประเมิน (evaluation) เป็นคำที่ใช้อธิบายและตัดสินคุณสมบัติบางอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล รวมทั้งกระบวนการและโครงการต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการประเมินผลนั้น ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การเลือกสิ่งที่ต้องการประเมิน (2) การพัฒนาและใช้กระบวนการเพื่ออธิบายสิ่งที่ต้องการประเมินนั้นอย่างถูกต้องแม่นยำ และ (3) การสังเคราะห์หลักฐานที่เป็นผลจากกระบวนการเหล่านี้ไปสู่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง การสืบทอดและพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่องทำให้ความหมายของ

การประเมินมีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นการประเมินในอนาคตน่าจะเปลี่ยนสถานภาพให้มีความหมายและบทบาทต่อสังคมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเป็นสารสนเทศเชิงคุณค่าที่สนับสนุนการเจรจาต่อรองเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุถึงเอกภาพของความคิด แนวทาง และข้อสรุปทางการเมืองและเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันของสังคม (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536: 19)

ประเภทของการประเมิน

การแบ่งประเภทของการประเมินโครงการ อาจแบ่งตามประเภทการประเมิน โดยทั่วไป คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมินได้เป็นประเภทการประเมินความก้าวหน้า และประเมินผลสรุป แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมินได้เป็น 8 ประเภท คือ การประเมินความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ การติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง และการประเมินงานประเมิน แบ่งตามผู้ประเมินได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ประเมินภายนอกและภายใน แบ่งตามมิติการประเมินได้เป็น 4 ประเภท คือ ตามวัตถุประสงค์ ข้อมูล วิธีการประเมิน และจุดเน้นการประเมิน ซึ่งแต่ละเกณฑ์สามารถจะผสมการประเมินแต่ละประเภทตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป หรือทั้งหมดในลักษณะการประเมินโดยรวมก็ได้ (พิสนุ ฟองศรี, 2549: 90)

การประเมินผลโครงการโดยทั่วไป มักจะใช้การประเมินผลทั้งแบบ Formative Evaluation และแบบ Summative Evaluation ตลอดจนมีการประเมินการดำเนินโครงการระยะสั้น และระยะยาวตามแผนการประเมินผลที่ได้วางไว้ ซึ่งการประเมินทั้ง 2 ช่วงดังกล่าว อธิบายได้ ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544: 95-96)

Formative Evaluation เป็นการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงเป็นสำคัญ มักจะใช้ประเมินผลระหว่างวางแผน หรือระหว่างพัฒนาโครงการ ผลที่ได้จาก Formative Evaluation นั้นจะช่วยตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริง นอกจากนั้น Formative Evaluation อาจใช้ในระหว่างดำเนินโครงการ จะช่วยตรวจสอบว่าโครงการได้ดำเนินไปตามแผนของโครงการอย่างไร โดยอาจเรียกชื่อเฉพาะได้ว่า Implementation Evaluation หรือ Formative Evaluation ส่วนการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการว่าดำเนินได้ผลเพียงไร เรียกว่า Progress Evaluation

Summative Evaluation เป็นการประเมินผลรวม มักจะใช้ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการสำหรับโครงการที่มีการดำเนินระยะยาวอาจใช้ Summative Evaluation ในการสรุปย่อความระยะยาวต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จากระยะต่าง ๆ จะช่วยการประเมินสรุปรวมนั้น ส่วนใหญ่จะรวบรวมจาก

ผลของ Formative Evaluation เป็น Summative Evaluation ซึ่งผลสรุปที่ได้จะนำไปสู่การรายงานว่าโครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนรายงานถึงสถานภาพของโครงการว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงไร มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ข้อมูลเหล่านั้นจะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปสู่การตัดสินใจว่าโครงการนั้นจะดำเนินการต่อหรือยกเลิก

นอกจากนี้ เกณฑ์ช่วงเวลาตามวงจรโครงการ ถือเป็นการแบ่งประเภทการประเมินโครงการที่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งขั้นตอนการประเมินโครงการทุกระยะ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (พิชญ พงศรี, 2549: 90-98)

1. การประเมินก่อนดำเนินโครงการ

เป็นการประเมินก่อนที่โครงการจะดำเนินการ เพื่อหาข้อมูลมาตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยน ดำเนินการแบบโครงการนำร่อง หรือดำเนินโครงการเต็ม หรือระงับโครงการลักษณะสำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ จึงเป็นการประเมินเพื่อศึกษาความเหมาะสมที่จะดำเนินโครงการ มุ่งตรวจสอบความจำเป็น ความเป็นไปได้ ความพร้อมหรือปัจจัยนำเข้า โดยนำข้อมูลมาตัดสินใจวางแผนว่าจะดำเนินโครงการหรือไม่ อย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ถูกต้อง สารสนเทศที่ได้จะถูกต้องครอบคลุม จะเอื้อให้ตัดสินใจว่ามีความจำเป็น ความเป็นไปได้หรือความพร้อมของทรัพยากรที่จะดำเนินโครงการหรือไม่
2. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจะดำเนินโครงการ สารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทั้งด้านทรัพยากรต่าง ๆ การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนที่จะดำเนินโครงการได้อย่างเหมาะสม
3. ช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ การประเมินก่อนดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการทุกฝ่ายว่าโครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จได้

2. การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ

การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการประเมินในระหว่างที่โครงการดำเนินการอยู่ เพื่อหาข้อมูลมาตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการโครงการ ในระยะต่อไปให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประโยชน์ของการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ มีดังนี้

1. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจกรรม และวิธีปฏิบัติอื่น ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่เหลือ หรือการดำเนินการในรุ่นต่อไป
2. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งภายใต้ฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครอบคลุม เป็นการเพิ่มศักยภาพของโครงการและลดความสูญเสียอันเนื่องมาจากการต่าง ๆ ได้
3. ช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งผู้รับผิดชอบ ผู้สนับสนุน และผู้รับบริการ ฯลฯ จะเกิดความมั่นใจได้เพราะเป็นการดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ตามหลักการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผลการประเมินพบว่ามีความสำเร็จหรือมีแนวโน้มว่าจะสำเร็จ

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการ จะเป็นการประเมินหลังจากโครงการสิ้นสุดแล้ว เพื่อศึกษาผลการดำเนินโครงการว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลทั้งทางตรงทางอ้อมอย่างไร สารสนเทศที่ได้จึงเน้นใช้ตัดสินใจ เลิก หยุด หรือดำเนินการต่ออย่างต่อเนื่องหรือดำเนินการใหม่ในโอกาสต่อไป ซึ่งการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการนั้น อาจแบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 5 ประเภท คือ การประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ การประเมินด้วยการติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง และการประเมินงานประเมินโครงการ

ประโยชน์ของการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ คือ ช่วยการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตโครงการ ภายใต้สารสนเทศที่ถูกต้อง ครบคลุม ข้อมูลที่ได้จะชัดเจนและแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบทุกฝ่าย เป็นการสนองตอบหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลได้เช่นเดียวกับแนวคิดหลักการประเมินสิ่งอื่น ๆ

อุทัย หิรัญโต (2532: 40) ยังได้แบ่งช่วงเวลาของการประเมินโครงการออกเป็น 3 ระยะเช่นเดียวกัน กล่าวคือ

1. การประเมินผลก่อนทำโครงการ เป็นการประเมินขั้นต้น เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ การใช้จ่ายเงินตามโครงการและระยะเวลาดำเนินงานว่าเหมาะสมกับค่าใช้จ่ายหรือที่จะได้รับมากน้อยเพียงใด การประเมินผลในขั้นนี้ คือ การประเมินค่าเพื่อขออนุมัติโครงการนั่นเอง หรือประเมินผลเพื่อตัดสินใจว่าจะจัดทำโครงการหรือไม่
2. การประเมินผลระหว่างทำโครงการ หมายถึง การประเมินผลตั้งแต่เริ่มทำโครงการในระยะแรกจนทำโครงการสิ้นสุดลง ทั้งนี้ ส่วนมากจะประเมินเฉพาะโครงการที่ใช้เวลาดำเนินการยาวนาน หรือเป็นโครงการที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นระยะ 4 ปี หรือ 6 ปีใน

ระหว่างที่กำลังดำเนินงานตามโครงการอยู่ก็จัดให้มีการประเมินผลทุกกระยะ 1 ปี หรือ 2 ปี หรือจะประเมินผลทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ก็ได้ การประเมินผลในระหว่างโครงการนั้นนอกจากประเมินในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายแล้ว ยังต้องประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านเทคนิคการบริหาร และพฤติกรรมบุคคลด้วย

3. การประเมินผลเมื่อสิ้นโครงการจะจัดทำภายหลังที่การดำเนินงานตามโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะทราบผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งจะมีประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข จัดทำโครงการใหม่ต่อไปและยังเป็นการทดสอบสัมฤทธิ์ผลของโครงการว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ด้วย

นอกจากนี้ เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546: 96-103) ยังได้แบ่งประเภทของการประเมินโครงการที่แตกต่างออกไป โดยมีการแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การประเมินความต้องการที่จำเป็น 2) การประเมินกระบวนการ 3) การประเมินผลผลิต และ 4) การประเมินประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการที่จำเป็น

แนวคิดของการประเมินความต้องการที่จำเป็น (Need Assessment) เริ่มต้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 โดยโครงการต่าง ๆ เหล่านั้น มักถูกเรียกร้องให้มีการระบุวิธีการวัดและประเมินความต้องการของโครงการไว้ในเป้าหมายด้วย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพของการวางแผนโครงการ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นเกณฑ์พื้นฐานสำหรับการพิจารณาอนุมัติเพื่อให้การสนับสนุนโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา เช่น โครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมวิชาการ โครงการพัฒนาจิตใจและอารมณ์ของเด็กนักเรียน และโครงการฝึกอบรมทางอาชีวศึกษา เป็นต้น โครงการทั้งหลายเหล่านี้ ได้ทำการประเมินความต้องการที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และเพื่อใช้ประโยชน์จากผลการประเมินให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค และระดับชาติ

ในการวัดและประเมินความต้องการที่จำเป็นนั้น ก่อนดำเนินโครงการใด ๆ จะต้องมีการวางแผนของโครงการนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ในปัจจุบันนักประเมินได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อการประเมิน และเชื่อว่าการวางแผนโครงการจำเป็นต้องจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมิน โดยให้การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนหนึ่งของการประเมินโครงการนั้น ๆ ก่อนนำโครงการไปสู่ขั้นปฏิบัติ ทำให้นักวางแผนที่ดีต้องมีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการที่จำเป็นอย่างถูกต้อง โดยอาศัยเทคนิคซึ่งสามารถวัดและประเมินความต้องการที่เหมาะสมได้ในเชิงปริมาณ

รวมทั้งอาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการประเมินความต้องการได้ เช่น การใช้ข้อมูลจากระเบียงสะสมที่มีอยู่ หรือการสังเคราะห์สารสนเทศที่มีอยู่ เป็นต้น

2. การประเมินกระบวนการ

แนวคิดหลักของการประเมินกระบวนการ คือ เมื่อโครงการได้รับการพัฒนาและเริ่มดำเนินการแล้ว นักประเมินต้องย้อนกลับไปทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการอีกครั้งเพื่อตรวจสอบว่าโครงการนั้น ๆ ได้ปฏิบัติไปตามทุกขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้หรือไม่ และได้จัดกิจกรรมเพื่อให้บริการต่อกลุ่มเป้าหมายตรงตามที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่ การประเมินกระบวนการของโครงการเช่นนี้ ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการตรวจสอบความพยายามของโครงการว่า ได้ดำเนินการไปอย่างครบถ้วนและตรงตามแผนที่วางไว้ทุกขั้นตอนหรือไม่

ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการประเมินโครงการ มักถูกรวบรวมไว้โดยตัวแทนของหน่วยงานและไม่อยู่ในรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ดังนั้น การจัดข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เรียกใช้ได้นั้น จึงต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งนักประเมินกระบวนการควรตระหนักในเรื่องนี้ และควรมีความพยายามที่จะออกแบบการเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่าง ๆ อย่างมีระบบ ทั้งนี้เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการรวบรวมข้อมูลและการสรุปข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติโครงการให้มากที่สุด

ถึงแม้ว่าการประเมินกระบวนการ มิได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ก็มี ความสำคัญต่อผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนที่เกี่ยวกับเงินทุนที่จะนำมาสนับสนุนโครงการหรือนำมาใช้เพื่อการขยายโครงการ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเบื้องต้นจากการประเมินดังกล่าวเพื่อจะได้ทราบว่าโครงการนั้น ๆ มีแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพียงใด และน่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ นอกจากนั้น เมื่อมีการประเมินกระบวนการของโครงการแล้ว สิ่งสำคัญคือ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อำนวยการโครงการสามารถจะปรับการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่ ความสำเร็จของโครงการได้อย่างสมเหตุสมผล

3. การประเมินผลผลิต

ที่ผ่านมา นักประเมินมักจะเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการจากการประเมินผลผลิตโดยตรงของโครงการนั้น ๆ ซึ่งความจริงแล้วเป็นการยากที่จะระบุ “เหตุ” ซึ่งมักหมายถึง ปัจจัยนำเข้าในระหว่างการค้าเนินโครงการกับ “ผล” ที่เกิดตามมาจากโครงการ ดังนั้น การประเมินผลผลิตของโครงการที่สำคัญคือ นักประเมินจะต้องแสดงแนวทางในการวัดผลสำเร็จของโครงการให้น่าเชื่อถือ มีการวัดที่แม่นยำ มีผลการวัดที่ตรงกับความเป็นจริง และมีความคงที่สำหรับวิธีการวัดนั้น อาจต้องใช้การออกแบบตามวิธีวิจัยที่ซับซ้อน คล้ายกับการออกแบบโครงการวิจัยเชิงทดลอง ส่วนการกำหนดความสำเร็จของโครงการ ยังมีความเห็นแตกต่างกันตามกลุ่มของผู้ที่

เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานที่สนับสนุน บุคลากรของโครงการ และผู้รับบริการ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีระดับของการยอมรับความสำเร็จต่างกันไป ดังนั้น นักประเมินจึงต้องหาตัวบ่งชี้ที่สามารถเป็นที่ยอมรับของทุกกลุ่มและมีความเป็นไปได้สำหรับการประเมินผลผลิต

การประเมินผลผลิตของโครงการ แม้ว่าจะเป็นเรื่องยากและซับซ้อนแต่ก็มีความสำคัญ เพราะโครงการทั้งหลายย่อมคาดหวังที่จะทราบสภาพที่แท้จริงว่า มีผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด มีผลข้างเคียงประการใดบ้าง และมีผลกระทบอย่างไรบ้าง อันจะนำไปสู่การตัดสินใจคุณค่าของโครงการที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ นักประเมินที่ดีจึงต้องพยายามประเมินให้ได้ว่า

1. โครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีผลข้างเคียงอะไรบ้างที่สามารถจะบ่งบอกถึงผลกระทบของโครงการดังกล่าว
2. มีหลักฐานด้านข้อมูล สารสนเทศ และบริการที่สนับสนุนผลการประเมินซึ่งสามารถนำมาอธิบายหรืออธิบายได้ ทั้งเชิงประจักษ์และเชิงเหตุผลมากน้อยเพียงใด
3. มีวิธีการและตัวบ่งชี้ของการประเมินที่สามารถชี้แจง หรือยืนยันความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันได้หรือไม่ และเพราะเหตุใด
4. การประเมินประสิทธิภาพ

ปัจจุบันนักประเมินและผู้บริหารโครงการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินประสิทธิภาพของโครงการมากขึ้น โดยถือว่าเป็นประเภทของการประเมินที่จำเป็นสำหรับโครงการ เพราะจะช่วยเสริมให้โครงการเหล่านั้น สามารถดำเนินการอย่างสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาท้องถิ่นหรือโครงการที่เป็นตัวกำหนดเกณฑ์สำคัญสำหรับประกันโครงการขนาดใหญ่ระดับชาติ ที่จะไม่ต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยไม่จำเป็น โดยปกติแล้วการประเมินประสิทธิภาพของโครงการมักจะเริ่มจากคำถามต่าง ๆ กัน เช่น

1. ความสำเร็จของโครงการนั้นๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายแล้วมีความเหมาะสมหรือไม่
2. ผลผลิตของโครงการเกิดจากปัจจัยที่ลงทุนไปหรือไม่
3. โครงการนี้มีผลผลิตสูงกว่าโครงการอื่น ๆ เมื่อลงทุนเท่ากันหรือไม่ และเพราะเหตุใด

แบบจำลองที่ใช้ในการประเมิน

ลักษณะของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้น ไม่เพียงแต่เป็นแบบจำลองภาพหรือความคิดเท่านั้น แต่ยังมุ่งสื่อสารภาพ รวมทั้งความคิด หลักการ ตลอดจนปรากฏการณ์ในเชิงสัมพันธ์อย่างเป็นระบบอีกด้วย ดังนั้น การกำหนดแบบจำลองที่เป็นระบบและมีหลักการที่สมเหตุสมผลจะทำให้การวางแผนการทำงานต่าง ๆ เข้าใจได้ง่ายขึ้น ในศาสตร์ของการประเมินก็เช่นเดียวกัน มีผู้พยายามเสนอแนวคิดและโมเดลที่ช่วยให้สามารถทำการประเมินได้ดีขึ้น จนอาจกล่าวได้ว่า “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” การประเมินนี้ สามารถที่จะถือว่าเป็นทฤษฎีการประเมินก็ได้ เพราะมีลักษณะของความสมเหตุสมผลบนพื้นฐานของข้อตกลงเบื้องต้นในเชิงทฤษฎีเช่นกัน นอกจากนั้น “รูปแบบ” การประเมินยังสามารถเป็นที่เข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติได้ตามโครงการต่าง ๆ ทำให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับศาสตร์ของการประเมินดังจะเห็นว่า “รูปแบบ” การประเมินได้แพร่หลายไปทั่วโลก แม้แต่ในประเทศไทยเอง นักประเมินก็มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินต่าง ๆ ตลอดจนมีการนำไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อช่วยการตัดสินใจความต้องการและคุณภาพของโครงการต่าง ๆ เป็นต้น จนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์กันมากเกี่ยวกับการใช้ “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” การประเมิน ซึ่งบ่งชี้ว่าเมื่อเป็นทฤษฎีการประเมินแล้วก็ย่อมจะต้องมีการตรวจสอบถึงคุณภาพด้านความเป็นปรนัย (objectivity) ว่าปราศจากอคติหรือไม่ หรือมีความตรงของการประเมิน (validity) และวิธีการประเมินที่มีความเชื่อถือได้ (reliability) มากน้อยเพียงใด (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 28)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาหลายยุคหลายสมัย นักประเมินหลายท่านได้พยายามเสนอรูปแบบการประเมินไว้หลายลักษณะ แต่ละรูปแบบมีแนวคิด ทฤษฎี และหลักเหตุผลของการพัฒนาโดยเฉพาะ มีความเชื่อและปรัชญาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปที่สำคัญคือรูปแบบแต่ละรูปแบบที่นำเสนอมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการใช้ในการประเมินที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดเด่นจุดด้อย และมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วการประเมินโครงการใด ๆ จึงไม่ควรจำกัดให้ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งอรรถประโยชน์ที่จะได้จากการใช้รูปแบบนั้น ๆ เป็นส่วนสำคัญด้วย นักประเมินที่มีประสบการณ์จึงไม่ควรยึดติดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่จะต้องรู้จักเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประเมินสูงสุด

ดังนั้น จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องจึงสามารถสรุปแนวคิด หลักการและแบบจำลอง (model) การประเมินที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้ (เยาเวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 30-61)

1. แบบจำลอง (Model) การประเมินของ Tyler

แนวคิดทางการประเมินของ Tyler (เยาเวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 30) จัดเป็นแนวคิดของการประเมินในระดับชั้นเรียนโดย Tyler มีความเห็นว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะมีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ Tyler ได้เริ่มต้นการนำเสนอแนวความคิดทางการประเมินโดยยึดกระบวนการของการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก กล่าวคือ Tyler ได้นิยามว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่มุ่งจัดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาในตัวของผู้เรียน ด้วยเหตุนี้จุดเน้นของการเรียนการสอน จึงขึ้นอยู่กับการณ์ที่ผู้เรียนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียนตามที่มุ่งหวัง กระบวนการดังกล่าวควรมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

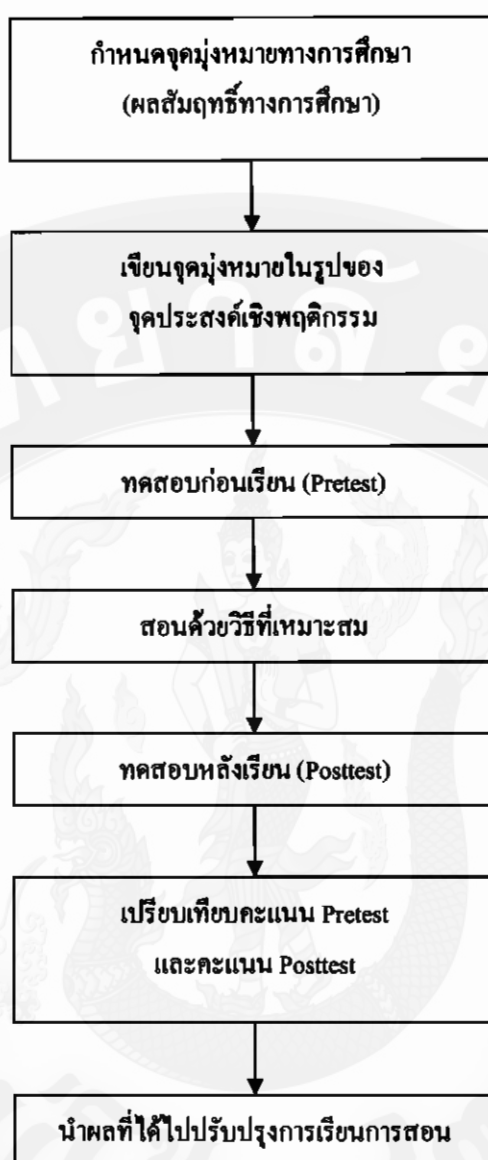
ขั้นที่ 1 ต้องมีการระบุหรือกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนลงไปว่าเมื่อสิ้นสุดการจัดการเรียนการสอนแล้ว ผู้เรียนควรเกิดพฤติกรรมใด หรือสามารถกระทำสิ่งใดได้บ้างลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดังกล่าวนี้ ควรมีจุดเน้นอยู่ที่การกำหนดพฤติกรรมซึ่งสังเกตเห็นได้โดยชัดเจน หรือที่เรียกว่าวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นที่ 2 ต้องระบุต่อไปว่า จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังกล่าวนี้ มีเนื้อหาใดบ้างที่ผู้เรียนจะต้องเรียนรู้ หรือมีสาระใดบ้างที่เมื่อผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1

ขั้นที่ 3 หารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาซึ่งผู้เรียนจะต้องเรียนรู้ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นที่ 4 หามาตรการในการตรวจสอบหลังจากสิ้นสุดการจัดการเรียนการสอนว่า ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในข้อใดบ้าง และมีวัตถุประสงค์ข้อใดบ้างที่ผู้เรียนยังไม่เกิดการเรียนรู้

แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดในช่วงต้น ๆ ของ Tyler ต่อมา Tyler ได้สร้างวงจรของวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลขึ้น ซึ่งเขียนเป็น โมเดลพื้นฐานเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ มุ่งเน้นที่การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่เป็นผลมาจากการเรียนการสอนในโรงเรียน มีขั้นตอนดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงแบบจำลองการประเมินของ Tyler

ที่มา: สุวิมล ตีรกานันท์ (2545: 42)

กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินในความเห็นของ Tyler หมายถึงการเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้เรียนสามารถกระทำได้จริงหลังจากที่ได้จัดการเรียนการสอนแล้วกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งได้กำหนดขึ้นไว้ก่อนที่จะจัดการเรียนการสอนจากแนวคิดพื้นฐานด้านหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินการเรียนการสอนดังกล่าว Tyler จึงได้เสนอโมเดลการประเมินขึ้น เรียกว่า “Tyler’s Goal Attainment Model” ซึ่งเป็น โมเดลที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยการตรวจสอบผลผลิตของโครงการว่า ได้เป็น ไปตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

2. แบบจำลอง (model) การประเมินของ Cronbach

Cronbach (สุวิมล ติรกานันท์, 2545: 43) มีความเห็นว่าการประเมินนั้นไม่ควรกระทำโดยใช้แค่แบบทดสอบเพียงประการเดียว ซึ่ง Cronbach พัฒนาแบบจำลองนี้ขึ้นในปี ค.ศ.1963 เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในแบบจำลองของ Tyler จุดเน้นของแบบจำลองนี้เป็นการประเมินเพื่อสร้างสารสนเทศในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงรายวิชาโดย Cronbach (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 33) ได้เสนอแนวทางการประเมินเพิ่มเติมไว้อีก 4 แนวทาง คือ

2.1 การศึกษากระบวนการ (Process Studies) ได้แก่ การศึกษาภาวการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เช่น การที่นักเรียนทำแบบฝึกหัด ไม่ถูกต้อง การสังเกตผลการใช้สื่อ การซักถามนักเรียนขณะดำเนินการสอน หรือขณะให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภาวการณ์ที่เกิดขึ้นเหล่านี้สามารถจะนำมาเป็นข้อมูลที่ใช้เพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาได้เป็นอย่างดี

2.2 การวัดศักยภาพผู้เรียน (Proficiency Measurement) Cronbach ได้ให้ความสำคัญต่อคะแนนรายข้อมากกว่าคะแนนจากแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยให้ทัศนะว่าคะแนนจากแต่ละข้อสามารถชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้แล้วและสิ่งที่ควรจะพัฒนาต่อไปด้วยเหตุนี้ Cronbach จึงให้ความสำคัญต่อการสอบเพื่อวัดสมรรถภาพของผู้เรียนระหว่างการเรียนการสอนว่ามีความสำคัญมากกว่าการสอบประจำปลายภาคเรียนหรือการสอบปลายปี

2.3 การวัดทัศนคติ (Attitude Measurement) Cronbach ให้ทัศนะว่าการวัดทัศนคติเป็นผลที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนส่วนหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญเช่นกับการวัดทัศนคติอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม และอื่น ๆ

2.4 การติดตามผล (Follow-Up Studies) เป็นการติดตามผลการทำงานหรือภาวะการเลือกศึกษาต่อในสาขากต่าง ๆ รวมทั้งการให้บุคคลเรียนในระดับขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาแล้ว ได้ประเมินถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิชาต่าง ๆ ว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมอย่างไร เพื่อช่วยในการพัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชานั้นต่อไป

เมื่อสรุปแนวคิดของ Cronbach ข้างต้นแล้ว จะเห็นว่า Cronbach มีความเชื่อว่าการประเมินที่เหมาะสมนั้นต้องพิจารณาหลาย ๆ ด้านดังที่กล่าวมา ดังนั้นเขาจึงได้เสนอโมเดลการประเมินที่เรียกว่า “Cronbach’s Goal & Side Effect Attainment Model” เพื่อนำมาใช้สำหรับการประเมินโครงการด้านการเรียนการสอน โดยเน้นว่าการประเมินโครงการด้านการเรียนการสอนนั้นไม่ควรประเมินเฉพาะแต่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น แต่ควรประเมินหรือตรวจสอบผลข้างเคียงของโครงการด้วย Cronbach ยังมีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินโครงการด้านการเรียนการสอน คือ การค้นหาข้อบกพร่องของโครงการเพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. แบบจำลอง (Model) การประเมินของ Scriven

Scriven (เขาวดี ราชย์กุล วิบูลย์ศรี, 2546: 35) ได้จำแนกประเภทและบทบาทของการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation)

เป็นบทบาทของการประเมินงาน กิจกรรม หรือโครงการใด ๆ ที่บ่งชี้ถึงข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินงานนั้น ๆ ผลจากการประเมินดังกล่าวนี้ สามารถจะนำไปใช้เพื่อพัฒนางานดังกล่าวให้ดีขึ้น จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุง

3.2 การประเมินผลรวม (Summative Evaluation)

เป็นบทบาทของการประเมินเมื่อกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ สิ้นสุดลงเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณค่าความสำเร็จของโครงการนั้น ๆ รวมทั้งนำเอาความสำเร็จหรือแนวทางที่ดีไปใช้งานหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในโอกาสต่อไป จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าเป็นการประเมินสรุปรวม

การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) และการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) มีรายละเอียดที่แตกต่างกัน (สุวิมล ศิริภานันท์, 2545: 45) ดังตารางที่ 2

ตาราง 3 การเปรียบเทียบรายละเอียดของ Formative Evaluation & Summative Evaluation

รายละเอียด	Formative Evaluation	Summative Evaluation
1. วัตถุประสงค์	- ปรับปรุงโครงการ	- ยุติ หรือ ขยายโครงการ
2. ผู้ใช้ผลประเมิน	- ผู้บริหารและคณะผู้ดำเนินงาน	- ผู้บริหารระดับนโยบาย หรือเจ้าของทุน
3. ผู้ประเมิน	- บุคคลภายในโครงการ	- บุคคลภายในและภายนอกโครงการ
4. ลักษณะการเก็บข้อมูล	- เป็นทางการและไม่เป็นทางการ - เก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ	- เป็นทางการ - เก็บเพียงครั้งเดียวตอนสิ้นสุดโครงการ
5. กลุ่มตัวอย่าง	- ขนาดเล็ก	- ขนาดใหญ่และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
6. ประเด็นคำถาม	- ทำอะไร ทำได้เท่าไร - มีอะไรต้องปรับปรุง - ต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่มขึ้นอีก - มีปัญหา/อุปสรรคอะไร	- มีผลอะไรเกิดขึ้น - ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร - ควรยุติหรือขยายโครงการ

ที่มา: สุวิมล ศิริภานันท์ (2545: 45)

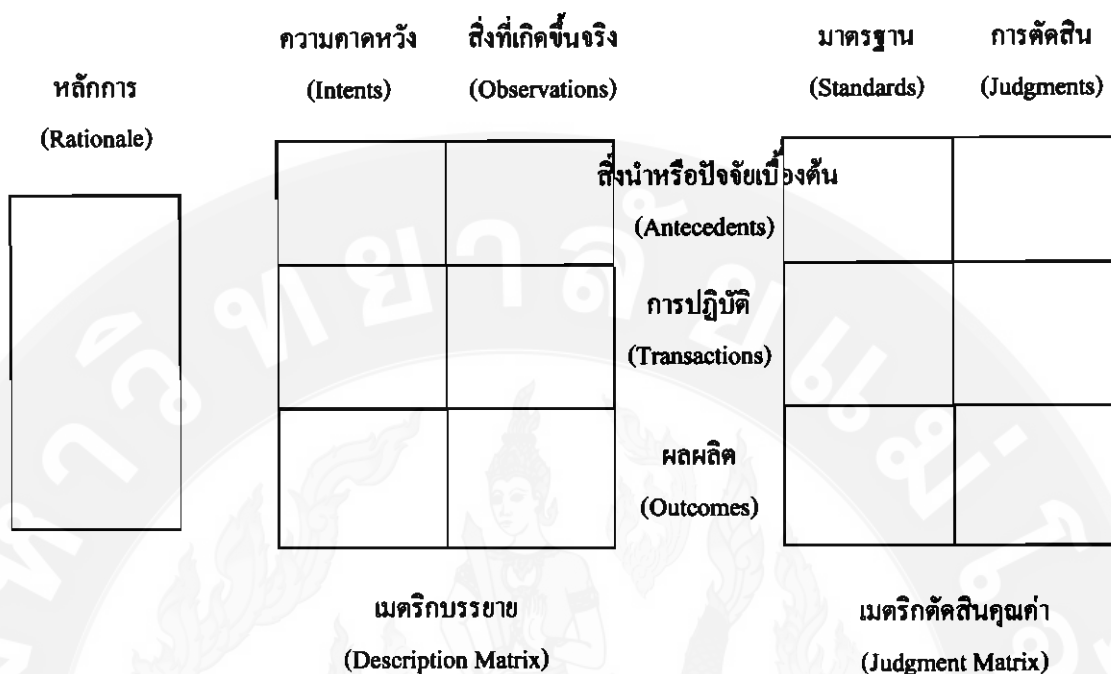
นอกจากนี้ Scriven (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 36) ยังได้เสนอสิ่งที่ต้องประเมินออกเป็นส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. การประเมินเกณฑ์ภายใน (Intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของเครื่องมือใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล รวมทั้งคุณภาพของคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมาย โครงสร้าง วิธีการตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ความเชื่อถือจากสาธารณชนและข้อมูลอื่น ๆ ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ การประเมินในส่วนนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. การประเมินความคุ้มค่า (Payoff Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับคุณภาพของโครงการ ทฤษฎี หรือสิ่งอื่น ๆ ของโครงการ แต่เป็นการประเมินในส่วนซึ่งเป็นผลที่มีต่อผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ เช่น ผลที่ได้จากคะแนนสอบหรือผลการปฏิบัติงานของผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ ฯลฯ การประเมินความคุ้มค่าได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับผลของโครงการที่ให้แกผู้รับบริการ จึงจัดว่าเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการโดยอิงเกณฑ์ภายนอก (Extrinsic Criteria)

4. แบบจำลอง (model) การประเมินของ Stake

การประเมินในทัศนะของ Stake (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 39) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อนำมาจัดให้เป็นระบบระเบียบและมีความหมายในการประเมิน โดย Stake ได้สร้างแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับการประเมินขึ้นเรียกว่า Stake's Countenance Model แสดงได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงแบบจำลองการประเมิน Stake's Countenance Model

ที่มา: Stake (เขาวดี ราชย์กุล วิบูลย์ศรี, 2546: 39.)

จากแผนภาพแบบจำลองของ Stake ข้างต้น อธิบายได้ดังนี้

1. มิติในแนวตั้ง

1.1 สิ่งนำ (antecedents) หมายถึง ภาวะของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ก่อนที่จะมีกิจกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามมา เช่น ในเรื่องของการเรียนการสอนจะหมายถึง ภูมิหลัง ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเดิมของนักเรียน เป็นต้น

1.2 การปฏิบัติ (transaction) หมายถึง ภาวะของการกระทำการเคลื่อนไหวหรือการจัดกิจกรรมใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานในโครงการนั้น ๆ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับครูและนักเรียน

1.3 ผลผลิต (outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำในโครงการ เช่น ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน ผลผลิตที่คาดหวัง หมายถึง การที่นักเรียนเกิดการเรียน

2. มิติในแนวนอน

2.1 ส่วนของการบรรยาย หมายถึง ภาวะที่ได้เกิดขึ้นจริงหรือต้องการจะให้เกิดขึ้นโดยสามารถสังเกตได้ ภาวะในส่วนของการบรรยายแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.1.1 ความมุ่งหมาย หรือความประสงค์ที่คาดหวัง หรือที่วางแผนไว้เพื่อต้องการให้เกิดขึ้น

2.1.2 ผลหรือสิ่งที่สังเกตได้จริง

2.2 ส่วนของการตัดสินใจ หมายถึง ภาวะของการตัดสินใจเชิงประเมิน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.2.1 เกณฑ์ ได้แก่ ภาวะที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ใด ๆ ที่สังเกตได้ และเพื่อระบุว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นมีคุณภาพระดับใด

2.2.2 การเลือกตัดสินใจ ได้แก่ ผลที่เกิดจากการนำเอาเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

5. แนวคิดการประเมินของ Alkin

Alkin (ยาวดี ราชขัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 45-47) ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการการประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นก่อนที่จะทำกิจกรรม หรือโครงการใด ๆ เป็นการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือเพื่อกำหนดเป้าหมายของโครงการให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการที่เป็นอยู่

2. การประเมินเพื่อการวางแผนโครงการ การประเมินส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะวางแผนให้การดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การประเมินขณะกำลังดำเนินโครงการ การประเมินส่วนนี้จะเน้นถึงการพิจารณาขั้นตอนการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ หรือได้ดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็นเพียงใด

4. การประเมินเพื่อการพัฒนา การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินเพื่อค้นหา รูปแบบ แนวทาง หรือข้อเสนอแนะใด ๆ ในการที่จะทำให้งานที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5. การประเมินเพื่อรับรองผลงานและการขยาย ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ การประเมินส่วนนี้เป็นการประเมินภายหลังการดำเนินงานตามโครงการมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการประมวลข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ กับ

โครงการต่อไป และเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการที่จะดู เลิก ขยายหรือปรับเปลี่ยนโครงการในช่วงระยะเวลาต่อไปด้วย

จากแนวคิดหลักตามรูปแบบการประเมินของอัลคินนั้น จะเห็นว่าเป็นการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ โดยมีนักประเมินทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการหาและการเตรียมข้อมูล รวมทั้งสรุปและรายงานให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ทราบเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสม นับว่าเป็นการประเมินที่มีระบบ คือ มีการประเมินการวางแผนโครงการเพื่อช่วยให้ได้วิธีการที่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ มีการประเมินการดำเนินการโครงการเพื่อหาทางปรับปรุงจากการตรวจสอบ และสุดท้ายคือ การประเมินเพื่อรับรองโครงการ อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าว ยังขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน จึงยังไม่แพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปใช้ยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร แต่ก็ได้ให้แนวคิดพื้นฐานของการประเมินโครงการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าควรจะมีการประเมินที่เป็นระบบเพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

6. แบบจำลอง (Model) การประเมินของ Stufflebeam

แนวคิดของ Stufflebeam (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 39) มีลักษณะที่แบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาและนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณี ซึ่งแสดงโมเดลพื้นฐานของ Stufflebeam ได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงแบบจำลองการประเมินพื้นฐานของ Stufflebeam

ที่มา: Stufflebeam (เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546: 39)

Stufflebeam ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการโครงการใด ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายของโครงการ

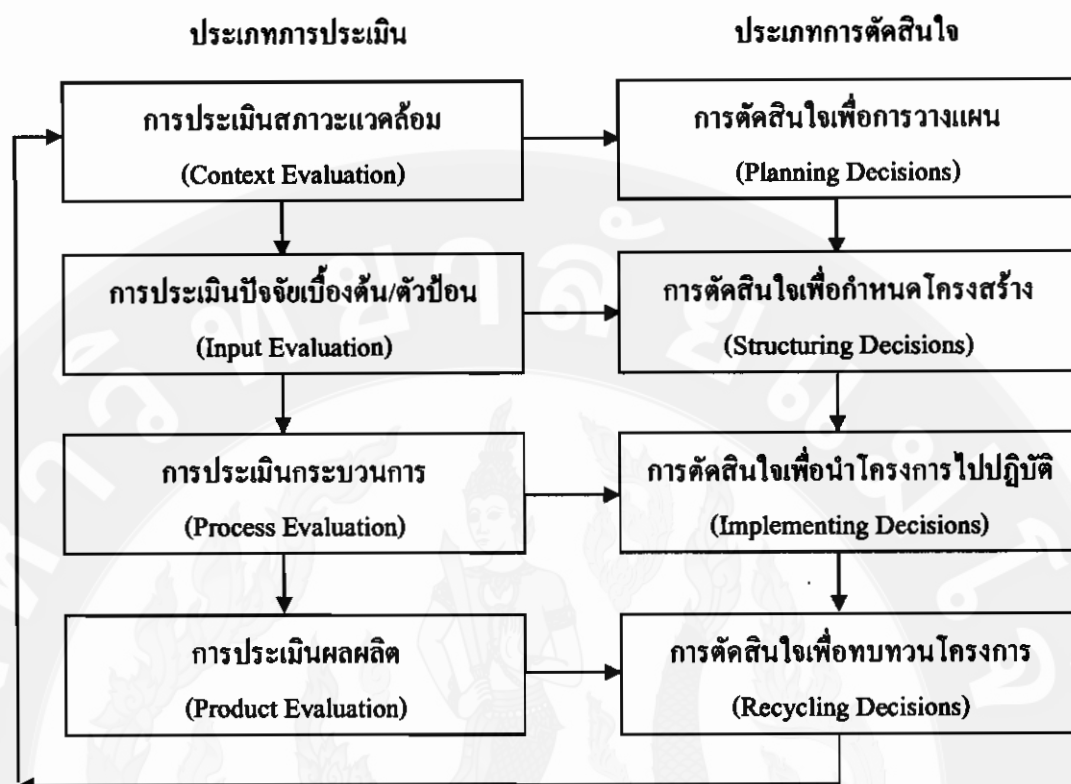
2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยี และแผนของการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อ 1) หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการเพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้น ๆ 2) หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อพัฒนางานต่าง ๆ และ 3) บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้แต่ต้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน ตามแนวคิดที่รู้จักกันดีในนาม “CIPP”

แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่ Stufflebeam ได้เสนอนั้นก็เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการแต่ละประเภท จะเห็นได้ชัดว่าการประเมินแต่ละประเภทดังกล่าว จะต้องเชื่อมโยงต่อการนำไปตัดสินใจ ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมินตามแบบจำลองของ Stufflebeam

ที่มา: Stufflebeam (เขาวดี ราชย์กุล วิทยุศรี, 2546: 61)

7. แบบจำลอง (Model) การประเมินผลเชิงระบบ (Input-Output Model หรือ System Approach Model) ของ Katz and Kahn

ปัจจุบันแบบจำลองที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการด้านพัฒนาสังคมนิยมใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการ คือ แนวคิดและตัวแบบการประเมินผลเชิงระบบ (Input Output Model หรือ System Approach Model) ที่มีหลักการสำคัญ มุ่งเน้นประเมินด้วยวิธีการประเมินผลด้วยระบบวิเคราะห์ (Analytical Evaluation) เป็นการประเมินที่วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) และผลผลิต (outputs) ตลอดจนประเมินผลต่อเป้าหมาย (outcomes) และผลกระทบ (impacts) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ในมิติด้านบวกและด้านลบ (มยุรี บุญริ้ว, 2547: 38)

ดังนั้น การประเมินผลโครงการในแนวคิดและแบบจำลอง Input-Output Model จึงถือเป็นการตรวจสอบโครงการใน 2 ช่วงเวลา คือ การประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ

(On-Going Evaluation) ซึ่งเป็นการมุ่งประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการเพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแนวคิดและหลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น แนวคิด PODC, POCDE หรือไม่ และเพื่อตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของโครงการว่าได้ดำเนินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

สำหรับการประเมินหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-post Evaluation) จะมุ่งเน้นการประเมินประสิทธิผล (Outputs) ของโครงการ หรือตรวจสอบประเมินความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงการประเมินผลต่อเป้าหมายหรือคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Outcomes) จากโครงการ ตลอดจนผลกระทบ (Impacts) ที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากโครงการในทิศทางที่ปรารถนาและไม่ปรารถนา

โดยสรุป การประเมินผลในรูปแบบ Input-Output Model มีหลักการสำคัญของการประเมิน คือ มุ่งเน้นประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ โดยจะทำการประเมิน 2 ช่วงเวลา คือ ประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-Going Evaluation) และประเมินหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-post Evaluation) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารว่าจะดำเนินการต่อไป จะต้องมีการปรับปรุงอะไรบ้าง หรือจะยุติโครงการ แสดงได้ดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงแบบจำลองการประเมิน Input-Output Model

ที่มา: Katz and Kahn (มยุรี บุญริ้ว, 2547: 38-39)

ประโยชน์ของการประเมิน

เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546: 93-95) ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินโครงการไว้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินเป็นเครื่องมือของการรับรองคุณภาพในการให้บริการ ถึงแม้จะไม่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงสุดของโครงการได้ แต่ก็สามารถรับรองคุณภาพของการให้บริการในระดับหนึ่งได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการต่าง ๆ จำนวนมากจึงเห็นความจำเป็นที่ต้องใช้วิธีประเมินโครงการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากประชาชนทั่วไปด้วย

2. การประเมินช่วยให้ผู้สนับสนุนด้านเงินทุนได้รับทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพการณ์ที่เป็นจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดขึ้นเพื่อการกุศล เช่น โครงการอาหารกลางวันสำหรับเด็กนักเรียนที่ด้อยโอกาส จากการประเมินโครงการดังกล่าว ย่อมทำให้ทราบว่าทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการนี้มีจำนวนเพียงพอหรือไม่ เด็กนักเรียนที่เข้ารับบริการจากโครงการประเภทนี้มีความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงหรือแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

3. การประเมินช่วยให้ได้ข้อมูล ซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานที่ต้องพิจารณาจัดสรรเงินทุนเพื่อให้การสนับสนุนโครงการ เช่น สำนักงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะมีการอนุมัติงบประมาณให้แก่โครงการใด ๆ ทางสำนักงบประมาณแผ่นดินมักจะขอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการประเมินจากหน่วยงาน ซึ่งจัดทำโครงการเหล่านั้นไปประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดสรรเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ และสอดคล้องกับความต้องการที่เป็นจริง

4. การประเมินช่วยให้เห็นความสำคัญของแต่ละโครงการตามลำดับก่อนหลัง โดยสามารถทราบได้ว่า โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการคัดเลือกโครงการ ตลอดจนช่วยลดความกดดันจากอำนาจทางการเมือง อันเนื่องมาจากโครงการมีจำนวนมาก (ทั้งจากการขยายโครงการและโครงการที่ต่อเนื่อง) แต่เงินทุนสนับสนุนมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การประเมินโครงการต่าง ๆ อย่างมีระบบและครบทุกขั้นตอนจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่าโครงการใดควรได้รับการพิจารณาให้การสนับสนุนก่อน และโครงการใดควรจะให้การสนับสนุนในลำดับถัดไป เป็นต้น

5. การประเมินช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อมูลประเภทนี้ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการตลอดจนเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

6. การประเมินช่วยให้ทราบถึงผลผลิตของโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไป ถึงแม้ว่าการดำเนินโครงการต่าง ๆ ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงประสงค์เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงแล้ว อาจมีผลผลิตบางส่วนที่ไม่พึงประสงค์เกิดตามมาด้วย โดยเหตุนี้ Scriven (เขาวดี ราชย์กุล วิบูลย์ศรี, 2546: 95) จึงได้เสนอเทคนิคการประเมินแบบไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก หรืออาจเรียกใหม่ได้ว่า “วิธีการประเมินแบบอิสระ” ขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถใช้ประเมินในสิ่งที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินโครงการนั้น ๆ

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2532: 35) ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จะทำให้งานหรือการดำเนินงานตามแผนและโครงการไม่ผิดพลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่าย การประเมินผลก่อนที่จะดำเนินโครงการจะทำให้การวางแผนและการปฏิบัติสอดคล้องต้องกันง่ายขึ้น

2. ในระหว่างปฏิบัติงานสามารถแก้ไขแผนหรือโครงการได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นใหม่ หากประเมินผลแล้วพบว่ามีความผิดพลาด

3. การประเมินผลหลังจากโครงการสำเร็จแล้ว จะทำให้ทราบถึงความสำเร็จของงาน ผลกระทบของโครงการอื่น ตลอดจนพบข้อบกพร่องของโครงการ ซึ่งจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขโครงการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. มีประโยชน์ในการจัดทำแผนหรือโครงการอื่นต่อไป

5. การประเมินผลทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคหรือจุดด้อยต่าง ๆ ระหว่างปฏิบัติการและหลังจากปฏิบัติการเสร็จแล้ว ซึ่งจะเป็นบทเรียนในการปรับปรุงแก้ไขต่อไปในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ความหมายของสมรรถนะหลัก

คำว่า Competency ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude และมีคำแปลเป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายเช่นกัน บ้างใช้คำว่า “ความสามารถ” บ้างใช้คำว่า “สมรรถนะ” บ้างใช้คำว่า “สมรรถภาพ” บ้างใช้คำว่า “สมรรถนะความสามารถ” Competency นั้น ตามความหมายในพจนานุกรม คือ “ความสามารถหรือสมรรถนะ” แต่อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า “สมรรถนะ” เพื่อประโยชน์ในความเข้าใจที่ตรงกัน และนักวิชาการหลายท่านก็ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้ในนิยามที่ต่างๆ กันดังนี้

David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 16) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของแต่ละคน ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด

Tracey and Sharyn (2003: 10) กล่าวว่า McClelland ได้อธิบายความหมายของ สมรรถนะ (competency) หมายถึง ลักษณะบุคคล แรงจูงใจ พฤติกรรม ทักษะหรือความรู้ที่ทำให้เกิดแรงขับทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พาร์รี (Parry, 1997 : 50) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ัชชาวล ทศศิวัช (2554 : ระบบออนไลน์) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ นอกจากจะหมายถึงความสามารถในการทำงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยความรู้ แรงขับ คุณลักษณะ บทบาททางสังคม และการมีทักษะเพื่อการทำงาน โดยที่องค์ประกอบของสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้บุคคลมีงานที่ได้ผลดีกว่าและสมบูรณ์มากกว่าบุคคลที่ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว

Hellriegel et al. (2008 : 4) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ (competency) จาก Anne Mulcahy ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท XEROX ไว้ดังนี้คือ สมรรถนะ (competency) หมายถึงการรวมเอาความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติอันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะหลายอย่างเหล่านี้ทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง

ไบม และสเปร์โรว์ (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

เบอร์กอยน์ (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) ในผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio : Building the Competency Approaches to Management” ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า นอกเหนือไปจากสมรรถนะเป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย

วูร์ฟฟี (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) เสนอไว้ว่า สมรรถนะ มีความหมายจำแนกได้สองนัยยะ คือ นัยยะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด นัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน

โฮล์มส์ (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) ที่ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มีได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993: 9-11) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) สมรรถนะในความหมายของสเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์นี้ นับได้ว่าไม่แตกต่างไปจากงานของแมคคลีแลนด์โดยมองว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ แรงขับ (motives) คุณลักษณะ (traits) การรับรู้ตนเอง (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills)

เดล และเฮส (Dale and Hes, 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance)

นาเกลสมิธ (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ

โอ ฮาแกน (ัชวาล ทัดศิวิธ, 2554: ระบบออนไลน์) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การ

เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของ ความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝัง ค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการ ฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

เกอร์ชเนอร์ และคณะ (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554: ระบบออนไลน์) ได้ให้นิยาม สมรรถนะว่าเป็นความรู้และทักษะทั้งปวงที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบท หรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งซึ่งในการที่จะกระทำได้อย่างเหมาะสม และมี ประสิทธิภาพในสถานการณ์นั้นต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้น สมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชัน (function) ของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S)

เคลมพ์ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ ความหมายของ สมรรถนะ คือ บุคคลลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือ ผลการทำงานที่เป็นเลิศ

เซอร์มอน (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554: ระบบออนไลน์) ได้กล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะ ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตน รับผิดชอบ กับความหมายที่สองสมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เซอร์มอน ได้ให้น้ำหนักของ สมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

วิก์เคทท์ และ ฮอลลิฟอร์ด (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554: ระบบออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมซึ่งบุคคลแสดงออกเมื่อได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

นาเคตแลค (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554: ระบบออนไลน์) สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้อง ลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (know-how) และเจต

คติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

คูโบอิสและรอรเวลล์ (ซัชวาล ทัดสิวัช, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 758) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถมีความหมายว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

กมล สดุดประเสริฐ และคณะ (อรทิพา ส่องศิริ, 2545: 58) เคยอธิบายไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติของคนที่เกิดผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547:9) นักฝึกอบรมมืออาชีพของไทย ที่ได้เสนอว่า สมรรถนะสามารถพิจารณาความหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทศนคติ (attitude) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสังเกตเห็นได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548 ก: 5-6) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (core competency) ว่า สมรรถนะหลักอาจ

เป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

চারঙ্গকী কংসা঱঱঱ (2548) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีความสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่น ๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/Professional/Technical/Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/Managerial Competency)

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะ ความรู้ หรือคุณลักษณะที่เป็นหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานกับบุคลากรในองค์กรทุกคนทุกตำแหน่ง ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ และสมรรถนะหลักนั้น เป็นสมรรถนะที่เชื่อมโยงความสามารถขององค์กรกับความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากร เขาด้วยกันจนกลายเป็นวัฒนธรรม ค่านิยม หรือปรัชญาขององค์กรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลักเป็นเสมือนความแข็งแกร่งและความเข้มแข็งของร่างกายอันเป็นผลที่ได้มาจากการรับประทานอาหาร การพักผ่อน และการออกกำลังกายที่ดีเหมาะสม หากองค์กรของเราเปรียบเสมือนนักกีฬาที่จะต้องเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่สนามการแข่งขัน การหมั่นดูแลเรื่องอาหารที่ถูกสุขอนามัย พักผ่อนอย่างเพียงพอ ฝึกซ้อมอยู่เสมอก็อาจสามารถเอาชนะคู่ต่อสู้ได้ ในโลกของการบริหารจัดการก็เช่นเดียวกันจำเป็นที่เราจะต้องหมั่นฝึกฝน พัฒนากลยุทธ์ และเทคนิคการทำธุรกิจของเราอย่างต่อเนื่อง (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 88-89)

สมรรถนะหลักมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่างๆ จะต้องค้นหาให้พบ กล่าวคือแต่ละองค์กรต้องทราบว่าองค์กรของตนควรมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีสมรรถนะอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยังว่าตนมีสมรรถนะจริงกับงานที่ทำหรือไม่ และมี

ความสามารถพิเศษของบุคลากรแต่ละคน จะทำให้องค์กรสามารถวางคนในตรงกับงานและสามารถพัฒนาสมรรถนะในการแข่งขันของตนได้อย่างเต็มที่

สมรรถนะหลักมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรด้วยเหตุผลต่าง ๆ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 90 - 92) ดังนี้

1. Core Competency เป็นที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน กิจกรรมขององค์กรต้องมี Core Competency ของตนเอง Core competency แม้ว่าเป็นทรัพย์สินจับต้องไม่ได้ แต่สามารถใช้เพื่อการพัฒนาสู่ Core Products เพื่อหน่วยธุรกิจ และนำไปพัฒนาต่อเป็น End Products ที่ประสบความสำเร็จได้

2. Core Competency เป็นทรัพย์สินที่เพิ่มพูนมูลค่าเมื่อองค์กรนำ Core Competency มาใช้ในการดำเนินการภายในองค์กรจะได้รับผลสำคัญ คือ

2.1 ได้ฐานความรู้สะสมเพิ่มขึ้น (Accumulated Knowledge)

2.2 ได้ประสบการณ์มากขึ้น (Experience)

2.3 ได้ความเฉลียวฉลาดในการบริหารมากขึ้น (Wisdom)

3. Core Competency ช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องทางอยู่บนรากฐานที่มั่นคงและได้เปรียบคู่แข่ง ไม่ใช้พิจารณาแต่ตลาดที่จะเข้าไปมีความน่าสนใจ โดยไม่สอดคล้องกับ Core Competency ก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ นอกจากนั้น Core Competency จะช่วยให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำกว่าและมีรายได้สูงกว่าในกลุ่มองค์กรธุรกิจที่ลงทุนขายไป

4. การสร้าง Core Competency จะเป็นงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นเรื่องของ การวางยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร ทำให้องค์กรโดยรวมมีเครื่องมือที่จะแข่งขัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง Core Competency จะเป็นศูนย์กลางของแนวคิดในการสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร

5. ความรู้ความเข้าใจใน Core Competency จะช่วยให้สามารถมองคู่แข่งได้อย่างทะลุซึ้นมิได้มองแต่ราคาและผลการใช้งานของ End Products เท่านั้น จะสามารถเข้าใจถึงความแข็งแกร่งและรากฐานของคู่แข่งได้ดี ทำให้วางแผนเพื่อตอบโต้การแข่งขันได้เหมาะสมขึ้น

6. ความเข้าใจใน Core Competency จะทำให้องค์กรตระหนักได้ว่า วิธีการ Outsourcing และ/หรือการจัดการจาก Supplier ภายนอก โดยคำนึงถึงหลักของความเป็นศูนย์กลางทุน ที่จะทำให้ประหยัดต้นทุนได้ดีกว่าการทำเองนั้น เป็นความคิดที่ผิดเพราะจะทำให้การสูญเสียความรู้ความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว หมายความว่า ในกิจกรรมหลักขององค์กรนั้น องค์กรต้องทำเอง ถ้าต้องการมี Outsourcing บ้าง ต้องเป็นระยะสั้นเท่านั้น

ลักษณะของสมรรถนะหลักที่ดี

สมรรถนะหลักที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้ (วัฒนา พัฒนาพงศ์, 2546: 93)

1. ทันสมัย (up-to-date) องค์กรที่มีความสามารถที่ล้ำสมัยได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่ตายแล้ว ดังนั้น องค์กรต้องพยายามแสวงหาสมรรถนะหลักที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นนวัตกรรม (innovation) ความสามารถที่ปราศจากนวัตกรรมได้ชื่อว่าเป็นความสามารถของผู้พ่ายแพ้ เพราะนวัตกรรมจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. มีความรู้ใหม่ ๆ (new knowledge) อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ใช้แต่ความรู้เก่า ๆ จะไม่สามารถเอาชนะองค์กรอื่นที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ได้

ลักษณะของสมรรถนะหลักที่ดีที่มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของบุคลากรมี 5 ประการ คือ

1. แรงจูงใจ (motivation)
2. ลักษณะนิสัยเฉพาะตัว (traits)
3. แนวความคิดส่วนตัว (self-concept)
4. ความรู้ (knowledge)
5. ทักษะ (skill)

ลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ถึงความเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรนั้นต้องพิจารณาจาก 3 ประการนี้ คือ (วัฒนา พัฒนาพงศ์, 2546: 93-94)

1. Core Competency นั้นก่อให้เกิดศักยภาพในการเข้าถึงตลาดได้อย่างหลากหลาย
2. Core Competency นั้นต้องก่อให้เกิด End Products หรือผลผลิตสุดท้ายหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่มีประโยชน์สำคัญต่อลูกค้า และลูกค้าสามารถรับรู้ได้ในผลผลิตของสินค้า
3. Core Competency นั้นยากต่อการเลียนแบบ เพราะเป็นเรื่องผสมผสานอย่างซับซ้อนของเทคโนโลยีและทักษะในการผลิตต่างๆ เข้าด้วยกัน

ประโยชน์ของสมรรถนะหลัก

ฉรงคัวิทท์ แสนทอง (2547 : 27) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อกทศนคคคของคคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความ

สามารถ เรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่ว่าจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

บรรจบ กิมเกณอม (2548 : ระบบออนไลน์) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนานุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว และสามารถวัดผลได้ชัดเจน
2. ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับรองขององค์กร (ผู้วิจัย) จะสามารถทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ (competency) ที่ต้องการในฝ่ายตน ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ
3. หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนานุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น
4. พนักงานสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะความสามารถได้อย่างชัดเจน

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนานุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้นุคลากรได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาดัชนีวัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนานุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนานุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาว่า ในประเด็นแรกขั้นที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับ

ภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ดังนั้น เพื่อให้มีการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าว มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขึ้นในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2551 เพื่อได้รับผิดชอบในการให้ได้ว่าซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคณะกรรมการดังกล่าวได้มีผลการปฏิบัติงานโดยลำดับ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและนำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งต่อไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” คณะกรรมการสมรรถนะของมหาวิทยาลัยได้มีมติให้กำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งสายงานในกลุ่มงานนั้น ๆ
3. สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันของคนเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ

3. เพื่อนำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการได้มาซึ่งสมรรถนะ

1. การเตรียมการ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อร่วมกันวางแผนการทำงาน ศึกษาข้อมูล รายละเอียดตลอดจนขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะรวมถึงการประสาน งานกับกลุ่มงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นหลักในการทำงานด้านนี้ต่อไป

2. การวิเคราะห์องค์กร

คณะกรรมการทั้งสองชุดได้ทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของมหาวิทยาลัยต่อไป

3. การจัดทำสมรรถนะ

3.1 สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency)

การจัดทำสมรรถนะเริ่มด้วยการจัดทำสมรรถนะหลัก พิจารณาว่าบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นจริง ๆ เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมี และเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วม เมื่อได้สมรรถนะหลักแล้ว จึงเขียนคำอธิบายของสมรรถนะในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

ในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกกลุ่มงานกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ในระหว่างวันที่ 9-23 มีนาคม 2552 และได้ร่วมกับบุคลากรสายวิชาการในวันที่ 5 มิถุนายน 2552 บุคลากรกลุ่มถูกจ้างประจำ ในวันที่ 5 เมษายน 2554 สามารถสรุปสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ 5 สมรรถนะ คือ 1) ความใฝ่รู้ 2) การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

เมื่อได้สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแล้ว เป็นการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อได้คัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้วก็กำหนดรายละเอียดของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วนถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ ตำนาน กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

สำหรับสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน สามารถแบ่งออกเป็น 12 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน
2. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
3. กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
4. กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน)
5. กลุ่มงานห้องสมุด
6. กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)
8. กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ
9. กลุ่มงานช่วยวิชาการ
10. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
11. กลุ่มงานสายวิชาการ

และเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2554 ได้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำทุกกลุ่มงาน กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานลูกจ้างประจำขึ้นมา เป็นกลุ่มงานที่ 12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน 2) กลุ่มงานสนับสนุน 3) กลุ่มงานช่าง โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีจำนวนและรายละเอียดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานแตกต่างกันออกไป

3.3 สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency)

สำหรับสมรรถนะของผู้บริหาร เป็นการจัดทำสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทุกระดับโดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้วิเคราะห์และนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อทำการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย เมื่อได้

สมรรถนะของผู้บริหารแล้ว เป็นการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะของผู้บริหารในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง เริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ สมรรถนะของผู้บริหาร สามารถกำหนดได้ 4 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การวางแผน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การแก้ไขปัญหา

4. การจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร (Job Competency Mapping)

เมื่อได้มีการจัดทำสมรรถนะในส่วนของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ได้ดำเนินการคือ การจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร มีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนคือ

4.1 การจัดทำกรอบมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร (Job Mapping Profile) คือ การพิจารณาว่า แต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในมหาวิทยาลัยนั้น ต้องการสมรรถนะตัวใดในระดับใด โดยมีวิธีการนำมาเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ กับสมรรถนะที่จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของบุคคลตามกลุ่มงานและตำแหน่งงานนั้น ๆ

4.2 การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้นได้พิจารณาภารกิจแต่ละตำแหน่งว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้วนำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมี สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งต่าง ๆ ใน มหาวิทยาลัยด้วย

5. การจัดทำคู่มือสมรรถนะ

เมื่อจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรแล้ว เป็นการจัดทำคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

6. การประเมิน

ภายหลังจากการได้คู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนานุคลากรแผนรายปีและระยะ 4 ปี โดยแผนพัฒนานุคลากรนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจหรือจากสภามหาวิทยาลัยและต้องมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้หรือคู่มือที่เกี่ยวกับสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ตาราง 4 คำจำกัดความและระดับความสามารถ

1. ความใฝ่รู้ (Learning Motivation)	
คำจำกัดความ	
สนใจ ใฝ่รู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานจากการมีความรู้ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการนำความรู้มาประยุกต์ปรับใช้ในงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการนำข้อมูลภายนอกมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาในระดับมหาวิทยาลัย
L4	มีการนำความรู้จากการศึกษาค้นคว้ามาปรับปรุงการทำงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง สามารถถ่ายทอดและเพิ่มทักษะให้กับผู้อื่นทั้งในและนอกหน่วยงาน
L3	มีความใฝ่รู้ มีการนำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
L2	มีการศึกษา ค้นคว้า และรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการใฝ่รู้
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
2. การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (Teamwork and Networking)	
คำจำกัดความ	
การทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกอื่น สร้างหรือร่วมเครือข่ายเพื่อทำงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างทีมงานที่มีความโดดเด่น ที่สร้างผลงานที่เป็นตัวอย่างทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
L4	เป็นตัวอย่างและถ่ายทอดความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี สนับสนุนและให้กำลังใจสมาชิกอื่นในทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
L3	นำผลจากการทำงานเป็นทีมไปปรับปรุงและแก้ปัญหการทำงาน of หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 4 (ต่อ)

L2	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำงานแบบทีมงาน แต่ยังไม่ได้ปฏิบัติ
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

คำจำกัดความ

ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองและหน่วยงาน โดยมีกระบวนการคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มีผลงานที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ในระดับชาติและนานาชาติ
L4	มีผลงานที่เกิดจากการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ถ่ายทอดกระบวนการคิดเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน
L3	นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปใช้ในระดับหน่วยงาน
L2	มีความคิดสร้างสรรค์และนำมาปฏิบัติงาน
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Usage)

คำจำกัดความ

มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) เพื่อการติดต่อสื่อสาร สื่อความหมาย และถ่ายทอดกับผู้อื่นได้ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนากฎด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถนำเสนอหรือผลิตผลงานเป็นภาษาต่างประเทศได้
L4	มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศได้ดีสามารถนำไปใช้ในการติดต่อประสานงานของมหาวิทยาลัยทั้งในและระดับต่างประเทศ

ตาราง 4 (ต่อ)

L3	มีการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ครบทุกทักษะ
L2	มีการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสม
L1	มีความรู้ภาษาต่างประเทศ และสามารถใช้ได้บางทักษะ
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

5. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills)	
คำจำกัดความ	
สามารถใช้และประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นต้นแบบ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดีทั้งในและนอกองค์กร
L4	สามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้อื่นในองค์กรได้
L3	ใช้ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง
L2	มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ตาราง 5 ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) [รอบที่ 1] ประจำปี 2552

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลัก (Core Competency)	จำนวนผู้มี		จำนวน The Star	ร้อยละ
		ช่องว่าง (GAP)	ร้อยละ		
1	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	514	51.97	47	4.75
2	ความใฝ่รู้	142	14.36	55	5.56
3	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	134	13.55	22	2.22
4	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	92	9.3	33	3.34
5	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	90	9.1	34	3.44
จำนวนผู้ประเมินสมรรถนะทั้งหมด 989 คน					

หมายเหตุ จำนวนผู้ที่มีช่องว่าง (Gap) คือ จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับ
มาตรฐานที่กำหนด
จำนวน The Star คือ จำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองในระดับ 5 (L5)

โครงการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามสายงาน

โครงการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรตามสายงาน คือ โครงการที่จัดทำ
ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง
ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนงาน/โครงการ ในประเด็นยุทธศาสตร์
ที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิง
ยุทธศาสตร์ ตามแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553 – 2556)

โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แบ่งบุคลากรตามสายงานทั้งหมด 12 สายงาน
ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน
2. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
3. กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
4. กลุ่มงานคลังและพัสดุ
5. กลุ่มงานห้องสมุด

6. กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)
8. กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ
9. กลุ่มงานช่วยวิชาการ
10. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
11. กลุ่มงานสายวิชาการ
12. กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

ทฤษฎีวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง ประเทศญี่ปุ่นได้เป็นผู้แพ้สงครามทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก ทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกา ต้องส่ง Dr. Deming ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพเข้าไปช่วยเหลือประเทศญี่ปุ่น โดยให้ประเทศญี่ปุ่นนั้นได้ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพและมีต้นทุนต่ำจะได้ขยายการค้าออกไปกว้าง Dr. Deming คิดระบบการบริหารงานที่ใช้ในการควบคุมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ นั่นคือการคิดวงจรการบริหารงานแบบ PDCA เป็นต้นกำเนิดในการบริหารงานมาจนถึงปัจจุบัน

PDCA คือ กระบวนการบริหารงาน PDCA เป็นวัฏกรรมในการบริหารงาน เพื่อความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. Plan หมายถึง การวางแผน หมายรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในการวางแผน จะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันที่องค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นกำหนดมาตรฐานของวิธีการดำเนินงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้ จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบได้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่

2. Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพงานเสียก่อน ในกรณีที่เป็นการประจำที่เคยปฏิบัติหรืองานเล็ก อาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง

ปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานขั้นต่อไป

3. Check หมายถึง การตรวจสอบและประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติตามแผนงานหรือไม่ ปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหรือไม่ ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากในการดำเนินงานใด ๆ มักเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามการตรวจสอบ และการประเมิน ปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป ในการตรวจสอบและหาประเมินการปฏิบัติงานจะต้องตรวจสอบด้วยว่า การปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

4. Action หมายถึง การปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เพื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุง จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย

สรุป PDCA คือ กระบวนการบริหารที่มีการปฏิบัติไปตามขั้นตอนคือ การวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบและประเมินและปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อให้บรรลุจุดหมายของงานที่ตั้งไว้ การบริหารงานในระดับต่างๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กสุดคือการปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลหนึ่ง จนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคนและเงินงบประมาณจำนวนมากย่อมมีกิจกรรม PDCA อยู่หลาย ๆ วง วงที่ใหญ่ที่สุดคือ วงที่มีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่างๆ (D) ในหน่วยงานต่างๆ ก็จะเกิดวงจร PDCA ขึ้นอีก โดยมีความเชื่อมโยงและซ้อนกันอยู่ ซึ่งองค์กรนั้นๆ จะต้องมีการตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุงจุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับแผนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยตรงยังไม่เคยปรากฏมาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการพัฒนาบุคลากร ความต้องการพัฒนาทางด้านบุคลากร ประสิทธิภาพของโครงการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้าและใช้เป็นแหล่งอ้างอิงต่อไป

วาสนา จิรมงคลเลิศ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และในแต่ละด้านพบว่า ด้านบริบท ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่มุ่งให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการะงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ด้านปัจจัยนำเข้าพบว่า ค่าความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่มีอรรถยาศิด้ ด้านกระบวนการพบว่า ความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วิทยากรได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ได้ดีและสอดคล้องกับหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านผลผลิต พบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การฝึกอบรมสามารถสร้างผู้นำท้องถิ่น ให้มีคุณธรรม มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

กาญจนา ปรีเปรม (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการแผนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านแก่งกอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยงานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินโครงการใน 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านกระบวนการและด้านผลผลิตอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทุกด้านผ่านเกณฑ์การประเมิน

คำเพียร เมกจอน (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการ สถาบันสร้างครู สังกัดกรมสร้างครู กระทรวงศึกษาธิการ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวภาคใต้ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการ สถาบันสร้างครู สังกัดกรมสร้างครู กระทรวงศึกษาธิการในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวภาคใต้ใน 3 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนและด้านเจตคติต่อวิชาชีพครู และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการระหว่างวิทยาลัยครูปากเซและโรงเรียนสร้างครูสาละวัน สังกัดกรมสร้างครู โดยผลการวิจัยพบว่าความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการ สถาบันสร้างครูโดยรวมอยู่ในระดับมากและการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการจำแนกตาม

สถาบัน เพศ อายุและประสบการณ์การทำงานพบว่า โรงเรียนสร้างครูสาละวันมีความต้องการพัฒนามากกว่าวิทยาลัยครูปากเซ บุคลากรประจำการเพศหญิงมีความต้องการพัฒนามากกว่าบุคลากรประจำการเพศชาย และบุคลากรประจำการที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปี ลงไปมีความต้องการพัฒนามากกว่าบุคลากรประจำการที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป และบุคลากรประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงไปมีความต้องการพัฒนามากกว่าบุคลากรประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ณรงค์ศักดิ์ คำภูมิ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประสิทธิภาพโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลวัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าด้านทัศนคติและด้านการประชาสัมพันธ์โครงการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการฝึกอบรม ด้านความพอเพียงของงบประมาณ ด้านรายได้จากผลิตภัณฑ์และด้านการร่วมโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และด้านมูลค่าเพิ่มของรายได้ประชาชนอยู่ในระดับน้อย

ธราวุฒิ เคนคำภา (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโครงการและความพึงพอใจของประชาชนต่อโครงการเทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่: กรณีศึกษาชุมชนบะขาม ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพของโครงการเทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมิติด้านการกระจายอำนาจมีระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร และด้านบุคลากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนมิติด้านการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ธิดารัตน์ ไช้แก้ว (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML): ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของโครงการ SML อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของปัจจัยนำเข้าพบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ประกอบด้วยด้านความชัดเจนของนโยบายโครงการ SML ด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรการบริหาร และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วยด้านการวางแผน ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน ด้านการประสานงาน ด้านการประเมินผล ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีเพียงด้านการอำนวยความสะดวกด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนเท่านั้นที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผลการศึกษา

พบว่าทั้งปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการดำเนินงานโครงการ SML

รัชฎา ชิโสภา (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรและผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ข้อมูลและประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 – 2549 และผู้บริหารและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 – 2549 ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการสอบถาม สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและการหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร พบว่าสถาบันได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาสถาบันระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2545 – 2559) และในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) รวมทั้งในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 – 2551) ไว้อย่างชัดเจน

2. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร พบว่าในระดับสถาบันกองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์จะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยการใช้ข้อมูลจากการสำรวจความต้องการจากหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมกับพิจารณาความต้องการของผู้บริหารและองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ๆ แล้วเสนอของบประมาณประจำปีจากสถาบัน ส่วนหน่วยงานภายในสถาบันมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานระดับภาควิชา/ฝ่าย โดยมีงานบริหารบุคคลของหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการแล้วนำข้อมูลมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีแล้วเสนอให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานให้ความเห็นชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร เช่น การให้ทุนอุดหนุนจากกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรภายในสถาบัน การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาภายในประเทศ การลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ประชุมและสัมมนาในต่างประเทศ

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมระดับสถาบันไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่าปฏิบัติอย่างไร แต่ส่วนใหญ่ทุกหน่วยงานมีการประเมินผลทั้งในด้านบุคลากรและโครงการพัฒนาบุคลากร ส่วนผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากรจากการสอบถามผู้บังคับบัญชาเห็นว่า การมอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาก

ที่สุด ส่วนบุคลากรมีความเห็นว่า การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิมลศรี อุทัยพัฒนาชีพ และคณะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 เป็นการวิจัยประเมินผลโดยการประยุกต์ใช้รูปแบบจำลอง CIPP Model โดยประเมินผลใน 4 ด้าน คือ สภาวะแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 จำนวน 15 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของกองสุขศึกษามีผลสำเร็จของการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ดี มีผลสำเร็จของผลผลิตและผลสำเร็จของผลลัพธ์ร้อยละ 100 ทุกผลผลิตจำนวนทั้งหมด 4 ผลผลิตที่กองสุขศึกษาเกี่ยวข้องและบรรลุดตามวัตถุประสงค์ของทุกโครงการ จำนวน 15 โครงการ ตลอดจนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข

สุบิน เปรมกมล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่องานผลิตและบริการของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาความต้องการของบุคลากรที่มีต่อวิธีการพัฒนาในด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อและการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ และศึกษาการพัฒนาของบุคลากรในการปฏิบัติงานและบริการของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของบุคลากรที่มีต่อวิธีการพัฒนา ในด้านการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ อยู่ในระดับมากและการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานผลิตและบริการของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความต้องการในการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

อดุลย์ ศรีรักษ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก และศึกษาผลการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อยแต่มีภาระงานมาก มีบุคลากรไม่ครบชั้นเรียน และสอนไม่ตรงตามสาขาวิชาเอก ขาดความถนัดในวิชาที่สอน การไม่เข้าใจระบบและวิธีการทำงาน ขาดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่องขาดทักษะในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีการพัฒนาบุคลากรตามสภาพที่สามารถจะดำเนินการได้ เนื่องจากมีบุคลากรน้อย ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและงบประมาณที่จำกัด ขาดการจัดทำแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรไม่มีรูปแบบที่

เหมาะสมและที่สำคัญคือการขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาจึงมีความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แนวทางซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผลการทดลองใช้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร สามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พัฒนาขึ้นได้ทุกขั้นตอนและมีความเห็นตรงกันว่ามีความเป็นไปได้และมีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในต่างประเทศ

อูธริช และคณะ (ัชวาล ทัดสิวัช, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้ทำการสำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งพบในการสำรวจครั้งนี้และกำลังมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ คือ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR business partners) และการมีส่วนช่วยให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้นิยาม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร/ธุรกิจ (ability to add value to business) โดยจะต้องเน้นที่กระบวนการที่จะนำสมรรถนะมาใช้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนและการจะบรรลุเป้าประสงค์อย่างนี้ได้องค์กรจะต้องสร้างสมรรถนะที่มีความเด่นเฉพาะตัว (uniqueness) เพื่อพัฒนาสมรรถนะรวมขององค์กรที่ไม่เหมือนสมรรถนะขององค์กรอื่น

Tillema (ัชวาล ทัดสิวัช, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กร: การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะสรุปว่า การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง วิธีดำเนินการโดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อการพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานและการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผล

ต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์การในอนาคต รวมทั้ง ผลการประเมินสามารถนำกลับไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Kennedy และ Dresser (ชัชวาล ทัดศิวิธ, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดการอ่อนแอและกำจัดการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ คุณค่าสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และ จะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (ชัชวาล ทัดศิวิธ, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา โดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะครบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธ

กิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในประเทศไทย

ในประเทศไทย การศึกษาและพัฒนาการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐนับว่ามีจำนวนมาก และจำแนกได้ออกเป็นหลายลักษณะ โดยผู้วิจัยขอจำแนกกลุ่มของวรรณกรรมวิจัยจากการทบทวนไว้ตามเกณฑ์เรื่องที่ศึกษาสมรรถนะและเครื่องมือหรือเทคนิควิธีที่ใช้ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

การศึกษาและจัดทำสมรรถนะต้นแบบสมรรถนะของส่วนราชการไทย

สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งมีผลการศึกษาสนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์การแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ทำการศึกษาเพื่อนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้กับราชการพลเรือนในเรื่องของ ระบบสรรหาและคัดเลือก ระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง และระบบพนักงานราชการ เป็นต้น ตัวอย่างของงานที่ทำการศึกษาและจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐไทยได้แก่ รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) และรัชนีวรรณ จงดนอม จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้กล่าวถึงสมรรถนะต้นแบบ (competency model) ของระบบราชการไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ซึ่งได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งประกอบด้วย (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละรายที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะ (Competency Best Practice) ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้ง

สามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

วสันต์ เดียวตระกูล (ชัชวาล ทัดศิวิฐ, 2554 : ระบบออนไลน์) ซึ่งได้ศึกษาเพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของคณะทำงานสำนักงานศาลปกครอง อันจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และใช้สำหรับเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับพนักงานคดีปกครองที่จะสามารถทำหน้าที่วิเคราะห์คดีปกครองได้อย่างเหมาะสม ชัดเจนและเพียงพอ วิธีการดำเนินการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานศาลปกครองเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมาพิจารณาพร้อมกับความคิดเห็นของคณะทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองได้ 11 ประการ ดังนี้ คือ

1. มุ่งมั่นประสิทธิภาพ
2. การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
3. ทักษะการปฏิบัติงานสมัยใหม่
4. ความคิดเชิงระบบ
5. ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายปกครอง
6. จิตสำนึกบริการ
7. คุณธรรม จริยธรรม
8. การบริหารความต้องการของผู้รับบริการ
9. ความใฝ่รู้หรือพัฒนาตนเอง
10. การมีมนุษยสัมพันธ์
11. ความรักในองค์กร

การศึกษาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปริญญา พิชญวิจิตร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบรายการจิต ความ สามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มหาชน ซึ่งพบว่า รายการจิตสมรรถนะ หรือจิตความสามารถที่ได้จากการทำวิจัยประกอบด้วย ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) การจัดการงาน (work management) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม (cohesiveness

& team working) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสาร (communication) ความสามารถรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (accountability & Creditability) และภาวะผู้นำ (leadership) โดยพบว่า จิตความสามารถหรือสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน (core competency) ของบุคลากรได้แก่ ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) และการจัดการงาน (work management) โดยสรุปของศึกษาดังกล่าวคือการชี้ให้เห็นว่า การสร้างรายการสมรรถนะหรือจิตความสามารถสำหรับองค์กรนั้น ควรที่จะได้มีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกระดับว่า ไม่มีจิตความสามารถใดที่ใช้ได้กับทุกองค์กร (no one-size-fit-all) จิตความสามารถเป็นสิ่งที่จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ ภาพเชิงระบบของธุรกิจ มากกว่าที่จะพิจารณางานแต่ละงาน และหน่วยงานหลักขององค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างผลสำเร็จที่ตรงกับความต้องการขององค์กร โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ประชาชนหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ ควรมุ่งกำหนดจิตความสามารถที่เน้นประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งพิจารณาในด้านเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การบริหารงาน กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร

กนกวรรณ ชูพิทักษ์ฉาว (ชัชวาล ทัดศิวิธ, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้ทำการศึกษาเรื่องจิตความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท โทรคมนาคมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาถึงจิตความสามารถหลักและจิตความสามารถระดับตำแหน่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์จากกรอบการศึกษาของสมาคมฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (The American Society for Training and Development-ASTD) ซึ่งพบว่า จิตความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะที่ดูแลในงานด้านการฝึกอบรมได้แก่ จิตความสามารถในด้านทักษะทางวิชาชีพ จิตความสามารถด้านการมุ่งลูกค้า จิตความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม จิตความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร และจิตความสามารถด้านการติดต่อ สื่อสาร ส่วนอีกผลงานที่มีบริบทของการศึกษาใกล้เคียงกันคืองานของบุญมาศ มารยาตร์ (2541) ซึ่งทำการประเมินจิตความสามารถในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทยงานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดของสมิแลนสกี (Silanski, 1997) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประเมินจิตความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวัดจากการปฏิบัติงานใน 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการองค์กร (strategy and organization) การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม (resourcing) การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร (development) การ

จัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน (reward management) และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ (relation with employee)

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่งสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษากลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟายรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 รายประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในสถาบันทหาร กระทรวงกลาโหมและสถาบันการศึกษาภาครัฐที่เชี่ยวชาญและคลุกคลีกับวิชาชีพทหาร และนักเรียนนายร้อยจำนวน 90 คน ให้ข้อมูลการประเมินสมรรถนะ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร รวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ โดยจำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลักจำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ (1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม (2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) สมรรถนะด้านสติปัญญา (4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่น ศรัทธาในวิชาชีพครู (5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ (6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ ส่วนการใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำใน 3 รอบโดยรอบแรก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สอบถามทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำคำตอบมาจัดทำเป็นหัวข้อย่อยและสร้างแบบสอบถามในการสอบถามรอบที่สอง เมื่อได้รับตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในรอบทั้งหมดครบถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาคำมีชยฐานและคำพิสัยควอไทล์ และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแบบสอบถามรอบที่สาม เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบจากที่เคยได้ตอบว่าเห็นด้วยจากคำตอบที่ประมวลสรุปจากคำมีชยฐานและคำพิสัยควอไทล์หรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ จากตัวอย่างการศึกษาของชวนณรงค์ดังกล่าว เป็นไปในแนวทางเดียวกับการวิจัยครั้งก่อน

สวรยา วีราวิทยางกูร (ชัชวาล ทัดศิวิฐ, 2554 : ระบบออนไลน์) เรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือสมรรถนะในการจัดการองค์การที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ดังกล่าวและพัฒนาแบบจำลองความสามารถด้านการจัดการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษของกลุ่มตัวอย่าง และปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัวในด้านทักษะการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงานซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ

เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การผลตอบแทนและการฝึกอบรมการพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการจัดการของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกด้าน

ชาญพล นิลประภาพร (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554 : ระบบออนไลน์) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจของไทย การศึกษานี้มุ่งพิจารณาความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันที่ทำการศึกษาและอนาคต โดยแยกตามบทบาทหน้าที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน โดยมีองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 86 บริษัท เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความสามารถหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นด้านที่มีความจำเป็นต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านการวิเคราะห์พบว่าเป็นด้านที่ไ้ยากที่สุด ในขณะที่ด้านความสามารถในการจัดการตนเองมีการใช้มากที่สุดรวมทั้งหมวดความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานธุรกิจมากที่สุด และยังพบว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถมาใช้คือการตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ในขณะที่ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์การภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือกรณีศึกษา คือระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร

สุชีรา มะหิเมือง และคณะ (ชัชวาล ทัดศิริวัช, 2554 : ระบบออนไลน์) ซึ่งทำการสำรวจ ค้นหาและวิเคราะห์องค์ ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษานี้ดำเนินการวิจัยใน 2 ขั้นตอนเริ่มจากการสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบประมาณค่า 4 ระดับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงอีก 135 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principle Component Analysis) และหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax) ซึ่งได้ข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ พบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระ หน้าที่ทางการบริหารจัดการของผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกได้ 6 ด้าน และแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ที่สามารถอธิบายลักษณะเฉพาะด้านและลักษณะหรือองค์ประกอบของสมรรถนะในการบริหารจัดการได้คือ

1. สมรรถนะด้านการจัดการบุคลากร
2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์
3. สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
4. สมรรถนะด้านการจัดการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนการ

ปฏิบัติงาน

5. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ

6. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสามารถโดยรวมขององค์ประกอบทุกด้านที่สามารถอธิบายลักษณะของสมรรถนะการบริหารจัดการได้ร้อยละ 56.48

นาคี แซ่โง้ว (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค convergent Interviewing เพื่อสร้างเครื่องมือวัดและประเมินขีดความสามารถ ด้วยการใช่วิธีสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาล และด้านอื่นที่มีความรู้และความสนใจในวิชาชีพการพยาบาลรวม 12 คน ประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือที่ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดและประเมินสมรรถนะ (competency assessment tools) ที่มีการใช้งานในปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น วิธีการให้คะแนนแบบมาตราส่วน (graphic rating scale) วิธีการตรวจสอบแบบถ่วงน้ำหนัก (weighted checklist) และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นต้น

กลุ่มที่สอง เป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะโดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมี 8 เครื่องมือ เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (self-assessment) วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scale-BARS) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scale-BOS) วิธีการประเมินโดยอาศัยสถานการณ์จำลอง หรือการทดสอบการทำงาน (simulation test) การสัมภาษณ์ (interview) และการสังเกต (observation)

กลุ่มที่สาม เป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินสมรรถนะที่ยึดความรู้และทักษะของผู้ถูกประเมินเป็นหลัก ซึ่งจำแนกได้ 2 วิธี ได้แก่ การนำเสนอแบบปากเปล่า และการทดสอบด้วยข้อเขียน

กลุ่มที่สี่ เป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินสมรรถนะแบบผสมผสาน จำแนกได้ 3 วิธี คือการประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ in-basket การทดสอบความสามารถในการฝึกหัด และการใช้มาตรวัดขีดความสามารถของพยาบาล

ซึ่งแต่ละรูปแบบของวิธีการประเมินตามประเภทของเครื่องมือวัดหรือประเมินสมรรถนะข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัดและประเมินสมรรถนะของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาล

จุฬาลงกรณ์โดยเน้นที่ 2 เรื่องหลักคือการจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) และการแก้ไขปัญหา (problem solving) ในงานวิชาชีพพยาบาล

สุดา ทองทรัพย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี การศึกษาดำเนินการใน 2 ระยะ ระยะแรก คือ การสร้างแบบประเมินสมรรถนะ โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายการสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน จากนั้นจึงสร้างแบบประเมินสมรรถนะพร้อมกับกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมที่จำเป็นในรายการสมรรถนะ ซึ่งเป็นการสร้างเกณฑ์การประเมินระดับของสมรรถนะด้วยเกณฑ์แบบรูปรีค (Rubric) และทำการวิเคราะห์หาคุณภาพในเชิงเนื้อหาของแบบประเมินด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ (Inner-rate Reliability) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน และตรวจสอบความสอดคล้องภายในประกอบ ตามหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของออธรีน (Aom, 2006) แกรนท์ และเดวิส (สุดา ทองทรัพย์, 2549) ส่วนระยะที่สอง เป็นการสร้างฐานสมรรถนะโดยใช้ข้อมูลจากการตัดสินระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามเกณฑ์สัมบูรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า แบบประเมินสมรรถนะของพยาบาลกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 6 ด้านคือ ด้านการบริการทางคลินิก ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม ด้านการวิจัยและการถ่ายทอดความรู้ทางการพยาบาล ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี และด้านสุดท้ายการสื่อสาร

ประมา ศาสตรระจุ (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
4. คุณธรรมและจริยธรรม (integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness)

7. การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (change management)

8. มนุษยสัมพันธ์ (human relations)

การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้อยู่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สุชุมวิทย์ สายโสภณ (ชัชวาล ทัดศิวิธ, 2554 :ระบบออนไลน์) ในงานวิจัยเรื่อง “The Competency of Provincial Integrated Administration Committee : A Comparative Study between Udonthani and Khonkean Province, Thailand” งานวิจัยนี้เป็นงานหนึ่งที่ทำให้ความสนใจศึกษาสมรรถนะของข้าราชการโดยใช้กรณีศึกษากับคณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นกลไกในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามนโยบายของรัฐบาลสมัยรัฐบาล พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร งานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับและองค์ประกอบของสมรรถนะจากข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยทำการประเมินสมรรถนะในเชิงการจัดการจากโมเดลหรือตัวแบบสมรรถนะ 10 ด้านของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ (survey questionnaire) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 15 ราย จากกระบวนการสนทนากลุ่มย่อย (group discussion) ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดทั้งสองจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า มิติของสมรรถนะที่พึงได้รับการพิจารณาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะ

ผู้นำ การพัฒนาทีมงาน การบริหารแบบบูรณาการ การสื่อสารเพื่อการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง ทักษะในการบริหารงานบุคลากรสัมพันธ์ จิตสำนึกสาธารณะ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารและการประเมินผลโครงการ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และธรรมาภิบาล

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิผลขององค์การ

จิรศักดิ์ จะยังรัมย์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพทุกด้านมีความสัมพันธ์กัน และยังได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีแต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดการองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550 : 83-87) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2. ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง

วาสนา แสงงาม (2552:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะการสอนที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ช่วงชั้นที่ 3-4 ซึ่งวัตถุประสงค์ในการวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการสอนของครูคณิตศาสตร์และหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการสอนกับประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการสอนของครูคณิตศาสตร์ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะพบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านความรู้ที่นำมาจัดการสอน 2) ด้านบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านเจตคติ 4) ด้านการจัดผลและประเมินผล 5) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้สมรรถนะการสอนของครูคณิตศาสตร์ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้ที่นำมาจัดการสอน

การศึกษาวิจัยสมรรถนะในด้านอื่น ๆ

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของส่วนวิชาทหาร ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านวิชาทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม 2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา 3) สมรรถนะด้านสติปัญญา 4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู 5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครูและ 6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ

เกษร เกิดกล้า (2547:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายการพัฒนาและบริหารกำลังคน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเปรียบเทียบความพร้อมด้านสมรรถนะของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มี

คุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันจะมีความพร้อมในสมรรถนะในการทำงานแตกต่างกัน ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน เรื่องกฎหมายแรงงาน และการใช้กฎหมายแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเรื่องความรู้เบื้องต้นด้านคอมพิวเตอร์และการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

คาราพร รักหน้าที่ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพ และอำนาจการทำนายของปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่าระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การปกครองและการนิเทศ สภาพการทำงาน และสวัสดิการ

วัชรภรณ์ แสงคำ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีแรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสร้างควมไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับต่ำ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลรวมทั้งพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไป

วิทยา จันทรศิริ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

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

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

โดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

ภาคสรุป

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในภาพรวม กล่าวโดยสรุป ในแนวคิดของผู้วิจัย สมรรถนะหลักเป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรการทำงาน สมรรถนะหลักมุ่งเน้นการใช้ความรู้ ความสามารถผนวกกับบริบทในการทำงาน สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ประยุกต์ในการปฏิบัติงานในหลายๆ วงการ มิได้มุ่งเน้นในวงการอุตสาหกรรมเท่านั้น จากคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น สมรรถนะหลักจึงมิใช่สิ่งสำคัญในวงการการทำงานเท่านั้น แต่เป็นสิ่งสำคัญและจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในแวดวงการศึกษาและการใช้ชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปด้วย จะช่วยทำให้ชีวิตประสบความสำเร็จและสามารถแก้ไขปัญหาได้ (Australian Education Council, Mayer Committee, 1992 :7)

สมรรถนะ ประกอบขึ้นด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ทำให้บุคคล มีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าบุคคลอื่น โดยที่คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล ทั้งนี้ สมรรถนะมิได้เกิดขึ้นจากพรสวรรค์ แต่เกิดขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้ในตัวบุคคลแต่ละคนและสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างคนดี คนเก่ง กับบุคคลทั่วไป

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 จนถึงปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาในตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความถี่ของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ตามการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2552 คณะกรรมการการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาให้ความเห็นชอบในคราวประชุมครั้งที่ 7/2552 ในการกำหนดสมรรถนะหลักสมรรถนะผู้บริหารและสมรรถนะกลุ่มงาน 11 กลุ่มงาน และได้จัดโครงการประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรประจำปี 2552 ผลการประเมินปรากฏว่า มีจำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการหลังจากทราบจำนวนผู้ที่ประเมินสมรรถนะตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐานว่า ได้มีการปฏิบัติหรือการดำเนินโครงการที่ลดช่องว่างสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐานและพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความต้องการพัฒนาในด้านใดบ้าง ดังแสดงไว้ในกรอบแนวคิดตามภาพ 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 6 กรอบแนวคิดการวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การทดสอบแบบสอบถาม
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. ระยะเวลาในการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ทำการวิจัยในครั้งนี้ คือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 4 ถนนเชียงใหม่ – พริ้ว ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้ เลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) และเป็นการเลือกประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 11 คณะ 1 วิทยาลัยและ 3 สำนัก รวมเป็นจำนวน 351 คน (กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 8 กรกฎาคม 2553) โดยการแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัดดังต่อไปนี้

ตาราง 6 จำนวนประชากรแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวนประชากร (คน)
1. คณะเทคโนโลยีการประมง	9
2. คณะบริหารธุรกิจ	6
3. คณะผลิตกรรมการเกษตร	25
4. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	9
5. คณะวิทยาศาสตร์	26
6. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	17
7. คณะศิลปศาสตร์	8
8. คณะเศรษฐศาสตร์	9
9. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	7
10. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี	13
11. คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	8
12. วิทยาลัยบริหารศาสตร์	10
13. สำนักงานอธิการบดี	176
14. สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	12
15. สำนักหอสมุด	16
รวม	351

ที่มา: กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2554: ระบบออนไลน์)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ จะใช้ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ข้อมูลของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ในด้านต่าง ๆ โดยผู้วิจัยจะทำการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) และเป็นการเลือกประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังแสดงจำนวนในตาราง 6

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เช่น ข้อบังคับ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 และโดยการ ค้นคว้าจากวารสาร บทความ รายงาน ตำราวิชาการ อินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษานำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ แปล ความหมาย สรุปและรายงานผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือภาคสนาม โดยสร้าง ขึ้นจากการประมวลแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เป็นแบบสอบถามปลายปิดและ ปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งทางด้านการบริหารและหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 เป็นปัจจัยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. ปัจจัยนำเข้า

- 1.1 บุคคล
- 1.2 งบประมาณ
- 1.3 ทรัพยากร
- 1.4 หน่วยงาน

2. กระบวนการดำเนินงาน

- 2.1 การวางแผน
- 2.2 การจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน
- 2.2 การจัดบุคลากร
- 2.3 การติดตามผล
- 2.4 การประเมินผล
- 2.5 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกรับ 5 ระดับ คือ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการวัดทัศนคติตามวิธีของ

ลิเคอร์ท์ (Likert's scale) โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2534: 108) มีดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่า	5	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	มีค่า	4	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	มีค่า	3	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	มีค่า	2	คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	มีค่า	1	คะแนน

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1-5 คะแนน โดยกำหนดในการแบ่งช่วงคะแนนออกเป็น 5 ระดับได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.80\end{aligned}$$

การจัดระดับคะแนนเฉลี่ยค่าพิสัยที่คำนวณได้ ดังนี้

ระดับ	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1	1.00-1.80	น้อยที่สุด
2	1.81-2.60	น้อย
3	2.61-3.40	ปานกลาง
4	3.41-4.20	มาก
5	4.21-5.00	มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดระดับประสิทธิผลการบริหารของโครงการ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อในการจัดทำโครงการพัฒนานุเคราะห์เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน

การทดสอบแบบสอบถาม

ก่อนนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปใช้จะได้ นำแบบสอบถามเสนอต่อประธานกรรมการปัญหาพิเศษเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องในด้านความตรงเนื้อหาไปทดสอบ (Content Validity) และทดสอบในด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามถามไปทดสอบกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายอื่นที่ไม่ใช่สายสนับสนุนและไม่ได้ใช้เป็นตัวอย่างไม่ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 20 ราย โดยใช้วิธีคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ Crobach ซึ่งเรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α - Coefficient) (พุทธพงษ์ กัวยวรรณ์, 2543 : 137-138) ซึ่งมีสูตรคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{1 - \sum S^2 I}{S^2 t} \right)$$

โดยที่ α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
K	แทน	จำนวนข้อเครื่องมือวัด
$\sum S^2 I$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ
$S^2 t$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ การนำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for The Social Science) และ ค่าที่ใช้ในการวิเคราะห์มี ดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลแสดงผลการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่ามัธยฐานเลขคณิต (The arithmetic middle) มาใช้ในการอธิบาย

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Weighted mean score: WMS) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard-Deviation) และแปลความหมายของข้อมูล

3. วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อในการจัดทำโครงการพัฒนานุเคราะห์ เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน

ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่ เดือนมกราคม – ธันวาคม 2554 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กรณีศึกษา “โครงการพัฒนาจิตความสามารถบุคลากรตามสายงาน” ในครั้งนี้ทำการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) และเลือกประชากรแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 11 คณะ 1 วิทยาลัย และ 3 สำนัก รวมเป็นจำนวน 351 คน ซึ่งจะแยกผลการวิจัยเป็น 4 ส่วน โดยผลการวิจัยสามารถนำเสนอเป็นส่วน ๆ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 78.63 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 78.63 ตามลำดับ (ตาราง 7)

อายุ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมา มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.03 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.55 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.85 ตามลำดับ (ตาราง 7)

ระดับการศึกษาสูงสุด

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.52 รองลงมา มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีการศึกษาสูงสุดระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 5.41 และมีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.56 ตามลำดับ (ตาราง 7)

ประสบการณ์การทำงาน

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.57 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.60 มีประสบการณ์การทำงาน 7 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.13 และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.71 ตามลำดับ (ตาราง 7)

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับตำแหน่งงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 29.63 รองลงมา มีตำแหน่งงานคลังและพัสดุ คิดเป็นร้อยละ 14.53 มีตำแหน่งงานนโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 11.11 มีตำแหน่งงานช่วยวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 9.97 มีตำแหน่งงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 9.69 มีตำแหน่งงานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 9.12 มีตำแหน่งงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 6.84 งานการเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 3.99 มีตำแหน่งงานห้องสมุด คิดเป็นร้อยละ 3.42 และงานประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 1.71 ตามลำดับ (ตาราง 7)

หน่วยงานที่สังกัด

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 50.14 รองลงมา สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 7.41 สังกัดคณะผลิตกรรมการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 7.12 สังกัดคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร คิดเป็นร้อยละ 4.84 สังกัดสำนักหอสมุด คิดเป็นร้อยละ 4.56 สังกัดคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 3.70 สังกัดสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 3.42 สังกัดวิทยาลัยบริหารศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 2.85 สังกัดคณะเทคโนโลยีการประมง คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะพัฒนาการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 2.56 เท่ากัน สังกัดคณะศิลปศาสตร์ และคณะสารสนเทศและการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 2.28 เท่ากัน สังกัดคณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 1.99 และสังกัดคณะบริหารธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 1.71 ตามลำดับ (ตาราง 7)

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

(n = 351)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	75	21.37
หญิง	276	78.63
อายุ		
21 – 30 ปี	144	41.03
31 – 40 ปี	181	51.57
41 – 50 ปี	23	6.55
51 – 60 ปี	3	0.85
ระดับการศึกษาสูงสุด		
อนุปริญญา หรือ ปวส.	19	5.41
ปริญญาตรี	237	67.52
ปริญญาโท	93	26.50
ปริญญาเอก	2	0.56

ตาราง 7 (ต่อ)

(n = 351)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	181	51.57
1 – 3 ปี	146	41.60
4 – 6 ปี	6	1.71
7 ปี ขึ้นไป	18	5.13
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
งานนโยบายและแผน	39	11.11
งานบริหารทั่วไป	104	29.63
งานการเจ้าหน้าที่	14	3.99
งานคลังและพัสดุ	51	14.53
งานห้องสมุด	12	3.42
งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	34	9.69
งานอาคารสถานที่และสวัสดิการ	24	6.84
งานบริการการศึกษาและวิเทศสัมพันธ์	32	9.12
งานช่วยวิชาการ	35	9.97
งานประชาสัมพันธ์	6	1.71
หน่วยงานที่สังกัด		
คณะเทคโนโลยีการประมง	9	2.56
คณะบริหารธุรกิจ	6	1.71
คณะผลิตกรรมการเกษตร	25	7.12
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	9	2.56
คณะวิทยาศาสตร์	26	7.41
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	17	4.84
คณะศิลปศาสตร์	8	2.28
คณะเศรษฐศาสตร์	9	2.56
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบสิ่งแวดล้อม	7	1.99

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หน่วยงานที่สังกัด		
คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยี	13	3.70
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	8	2.28
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	10	2.85
สำนักงานอธิการบดี	176	50.14
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	12	3.42
สำนักหอสมุด	16	4.56

ส่วนที่ 2 การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร และด้านหน่วยงาน ส่วนกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการติดตามผล ด้านการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์และได้แปลผลการวิจัยแยกเป็นแต่ละปัจจัยดังนี้

ปัจจัยนำเข้า

ด้านบุคคล

การประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.58 โดยประเมินผลปัจจัยนำเข้าในข้อย่อยของด้านบุคคลในระดับมากกับความจำเป็นในการเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมา ความต้องการในการเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.65 ความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.53 จำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.52 และคุณสมบัติด้านความสามัคคีและการมีส่วนร่วมเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินงานในโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ (ตาราง 8)

ด้านงบประมาณ

การประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 โดยประเมินผลปัจจัยนำเข้าในข้อย่อยของด้านงบประมาณในระดับมากกับการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมาคือ ความคุ้มค่าของโครงการนี้เมื่อดำเนินการจนถึงสิ้นสุด มีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ (ตาราง 8)

ด้านทรัพยากร

การประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 โดยประเมินผลปัจจัยนำเข้าในข้อย่อยของด้านทรัพยากรในระดับมากกับสถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการ โครงการและความพร้อมของสถานที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือ จำนวนวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งที่ใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.47 และความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ (ตาราง 8)

ด้านหน่วยงาน

การประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านหน่วยงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 โดยประเมินผลปัจจัยนำเข้าในข้อย่อยของด้านหน่วยงานในระดับมากกับโดยภาพรวมแล้วมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมาคือ หน่วยงานที่สังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.73 และหน่วยงานที่สังกัดให้ความสำคัญกับโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ (ตาราง 8)

ตาราง 8 ปัจจัยนำเข้าของสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

(n = 351)

สมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความคิดเห็น
ด้านบุคคล	3.58	0.51	ปานกลาง
1. จำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย	3.52	0.60	มาก
2. ความจำเป็นในการเข้าร่วมโครงการ	3.76	0.72	มาก
3. ความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ	3.53	0.64	มาก
4. ความต้องการในการเข้าร่วมโครงการ	3.65	0.73	มาก
5. คุณสมบัติด้านความสามัคคีและการมีส่วนร่วม เหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินงานในโครงการ	3.42	0.72	มาก
ด้านงบประมาณ	3.53	0.66	มาก
1. การจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนา สมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย	3.45	0.76	มาก
2. ความคุ้มค่าของโครงการนี้เมื่อคำนึงการจนถึงสิ้นสุด	3.62	0.78	มาก
ด้านทรัพยากร	3.44	0.58	มาก
1. จำนวนวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งที่ใช้อำนวยความสะดวก ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ	3.47	0.72	มาก
2. สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการ โครงการและความ พร้อมของสถานที่	3.50	0.70	มาก
3. ความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดโครงการ	3.35	0.64	ปานกลาง
ด้านหน่วยงาน	3.74	0.54	มาก
1. หน่วยงานที่สังกัดให้ความสำคัญกับโครงการ	3.71	0.62	มาก
2. หน่วยงานที่สังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วม โครงการ	3.73	0.65	มาก
3. โดยภาพรวมแล้วมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับ โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน มหาวิทยาลัย	3.78	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	3.58	0.45	มาก

กระบวนการดำเนินงาน

ด้านการวางแผน

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการวางแผนในระดับมากกับมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรมตามโครงการนี้อย่างเป็นระบบและชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.53 รองลงมาคือ คณะทำงานโครงการพยายามกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.44 การฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรมของโครงการนี้ มีค่าเฉลี่ย 3.43 คณะทำงานโครงการมีการจัดสรรและตรวจสอบ ความพร้อมด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ ฯลฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.36 และความเหมาะสมของขั้นตอนและวิธีการจัดโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.34 ตามลำดับ (ตาราง 9)

ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.39 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงานในระดับมากกับการดำเนินการโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.42 และในระดับปานกลางกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของท่านมีการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.36

ด้านการจัดบุคลากร

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการจัดบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการจัดบุคลากรในระดับมากกับความเสมอภาคในการบริการเหมือนกันทุกรายไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือ ความสุภาพเรียบร้อยและความเต็มใจให้บริการของเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.60 ความสามารถและความรวดเร็วในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.58 ความถูกต้อง ชัดเจนในการให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.57 และความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ (ตาราง 9)

ด้านการติดตามผล

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการติดตามผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการติดตามผลในระดับมากกับคณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาคือ คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดีหรือจุดแข็งของโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.54 คณะทำงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ย 3.52 และคณะทำงานมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ (ตาราง 9)

ด้านการประเมินผล

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการประเมินผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการประเมินผลในระดับมากกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมาคือ ความเหมาะสมของการกำหนดวิธีหรือรูปแบบการประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.53 และความเหมาะสมของรูปแบบของการประเมินผลโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ (ตาราง 9)

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

การประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับมากกับการเข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาคือ หน่วยงานที่สังกัดได้มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.51 และมหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นของพนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ (ตาราง 9)



ต้นฉบับไม่มีหน้านี้

ตาราง 9 (ต่อ)

(n = 351)

กระบวนการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความคิดเห็น
5. ความถูกต้อง ชัดเจนในการให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ด้านการติดตามผล	3.57 3.53	0.70 0.58	มาก มาก
1. คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของโครงการ	3.57	0.71	มาก
2. คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดีหรือจุดแข็งของโครงการ	3.54	0.66	มาก
3. คณะทำงานมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป	3.47	0.60	มาก
4. คณะทำงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป	3.52	0.68	มาก
ด้านการประเมินผล	3.53	0.66	มาก
1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน	3.59	0.72	มาก
2. ความเหมาะสมของรูปแบบของการประเมินผลโครงการ	3.48	0.71	มาก
3. ความเหมาะสมของการกำหนดวิธีหรือรูปแบบการประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ	3.53	0.75	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.51	0.58	มาก
1. มหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้เกิดความตระหนักว่าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นของพนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม	3.45	0.70	มาก
2. หน่วยงานที่สังกัดได้มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการ	3.51	0.65	มาก
3. การเข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ	3.57	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย	3.50	0.48	มาก

ภาพรวมสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.53 และเมื่อจำแนกตามรายด้านพบว่า มีการประเมินปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 และ 3.50 ตามลำดับ

ตาราง 10 ภาพรวมสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

(n = 351)

ภาพรวมสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความพึงพอใจ
ปัจจัยนำเข้า	3.58	0.45	มาก
กระบวนการดำเนินงาน	3.50	0.48	มาก
รวมเฉลี่ย	3.53	0.44	มาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ผลการวิเคราะห์และได้แปลผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. การรับทราบถึงนโยบายโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่จากแหล่งข้อมูลใด

- 1.1 หนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย
- 1.2 เว็บไซต์ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2. ทุกคนและสำนักมีการบรรจุแผนพัฒนาสมรรถนะหลักในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2555

3. การดำเนินการโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักมีผลกระทบอย่างไรกับหน่วยงาน

3.1 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีความกระตือรือร้นและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองมากขึ้น

3.2 การปรับภาระงานประจำให้เข้ากับสมรรถนะหลัก เนื่องจากแต่ละบุคคล ตำแหน่งงานแตกต่างกัน แต่ใช้สมรรถนะหลักเดียวกัน หากที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน

3.3 มีผลกระทบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะจะต้องมีการรวบรวมเอกสารอ้างอิง

3.4 บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3.5 การทำงานในช่วงแรกเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากจะต้องปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

4. ในการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีการให้คำแนะนำ ติดตามผลและรับฟังข้อเสนอแนะในการเข้าร่วมโครงการอย่างไร

4.1 ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการและมีการติดตามผล โดยให้รายงานผลการเข้าร่วมโครงการในที่ประชุมของหน่วยงานประจำเดือน

4.2 ให้ความสำคัญมาก โดยจัดประชุมเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

4.3 จัดประชุมโดยแต่ละฝ่ายงานนำเสนอให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เนื่องจากระดับความรู้ความสามารถและภาระงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน หากต้องใช้สมรรถนะหลักเดียวกันทำให้ผลของการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ

5. สามารถนำประโยชน์จากโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักมาใช้ประยุกต์ใช้อย่างไร

5.1 นำมาประยุกต์ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาตนเอง

5.2 นำมาประยุกต์ใช้กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นที่ยอมรับ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานและเกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

5.3 นำมาพัฒนาตนเองให้มีเกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
ได้ผลการวิเคราะห์และได้แปลผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ปัญหาในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1.1 มีความต้องการเข้าร่วมโครงการแต่ภาระงานในปัจจุบันมีมากทำให้
ไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมโครงการทุกครั้งได้

1.2 ผู้บริหาร ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับโครงการมากนัก ซึ่งบางครั้งทำให้
ผู้ได้บังคับบัญชามีความอึดอัดใจในการเข้าร่วมโครงการ

1.3 บุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการจึงทำให้ไม่สามารถ
นำมาปรับใช้กับภาระงานที่รับผิดชอบอยู่

2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.1 ในการจัดโครงการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรให้มีการแจ้งล่วงหน้า
อย่างน้อย 1-2 อาทิตย์ขึ้นไป เพื่อให้บุคลากรเตรียมตัวเข้าร่วมโดยไม่ติดภารกิจใด ๆ

2.2 ควรมีรูปแบบการนำเสนอที่ดี เข้าใจง่าย ให้บุคลากรทำตามด้วยใจ
ค่อยเป็นค่อยไปไม่ต้องเร่งรัดมากเกินไป มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรมี
ความสนใจเข้าร่วมโครงการ หากเร่งรัดจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร

2.3 อยากให้คณะทำงานโครงการมีการจัด KM สัณจร เนื่องจากมี
บุคลากรบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ทุกครั้ง

2.4 ควรมีการจัดโครงการเช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้สามารถ
ติดตามผลโครงการได้ง่ายและทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่าน
มาใช้ระยะเวลาสั้นเกินไป

2.5 ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละ
ด้านให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะนำมาพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้

2.6 โครงการจะต้องมีความหลากหลายในเนื้อหาและตรงกับภาระงาน
ในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งจะทำให้ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง

สิ่งที่ได้รับจากการวิจัย

งบประมาณ

คณะและสำนักต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ที่ได้รับงบประมาณจัดสรรจากมหาวิทยาลัยโดยแบ่งเป็นเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ดังปรากฏในแผนปฏิบัติราชการของแต่ละคณะสำนัก ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 งบประมาณที่คณะ/สำนักระบุไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2553

ลำดับ ที่	คณะ/สำนัก	แหล่ง งบประมาณ	จำนวนเงิน ทั้งหมด	จำนวน บุคลากร	ค่าเฉลี่ย (บาท:คน)
1	คณะที่ 1	เงินรายได้	90,000	9	10,000
2	คณะที่ 2	เงินรายได้และ งบประมาณ	550,000	35	1,746.02
3	คณะที่ 3	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	7	-
4	คณะที่ 4	ไม่มี	ไม่มี	9	-
5	คณะที่ 5	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	6	-
6	คณะที่ 6	รายได้	15,000	29	517.24
7	สำนักที่ 1	รายได้	50,000	32	1,562.50
8	สำนักที่ 2	รายได้	400,000	44	9,090.90

หมายเหตุ ค่าเฉลี่ยงบประมาณรายบุคคลที่ได้รับทั้งบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ

ลักษณะการบริหารจัดการ

จากการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการงบประมาณโครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงานของแต่ละคณะ สำนัก มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ คณะที่มีการบริหารจัดการที่โดดเด่นและสามารถนำมาเป็นตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) ได้แก่ คณะบริหารธุรกิจ ส่วนคณะและสำนักอื่น ๆ มีการบริหารจัดการงบประมาณที่คล้ายคลึงกัน

ลักษณะการบริหารจัดการงบประมาณโครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงานของคณะกรรมการธุรกิจ นั้น มีลักษณะคือ ผู้บริหารของคณะได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งงบประมาณนั้น ส่วนใหญ่เป็นเงินรายได้ของคณะเอง เพื่อเป็นการง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยงบประมาณนั้นจะเป็นรายปี และมีการจ่ายถัวเฉลี่ยให้เท่ากัน บุคลากรจะมีสิทธิในการบริหารจัดการงบประมาณนั้น โดยจะเข้าร่วมอบรม สัมมนา ในเรื่องที่ตนเองให้ความสนใจ ในวันและเวลา สถานที่ใดก็ได้ตามความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับการอบรมแล้ว จะต้องมารายงานผลการเข้าร่วมอบรมตามแบบฟอร์มของคณะกรรมการธุรกิจ เพื่อรายงานต่อผู้บริหารในที่ประชุม

อนึ่ง คณะบริหารธุรกิจได้มีการจัดกิจกรรมชื่อว่า A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ทุกเช้าวันจันทร์ ตั้งแต่เวลา 09.00 - 09.30 น. โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เรื่องการบริหารงานร่วมกัน ให้ผู้บริหารได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในคณะ ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

ในการจัดกิจกรรมดังกล่าว ได้เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการธุรกิจ ปีการศึกษา 2553 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ภาวะผู้นำของสถานสถาบัน ตามเกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 5 ผู้บริหารถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันเต็มตามศักยภาพ ดังนี้

ผู้บริหารคณะกรรมการธุรกิจ มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับมาจากการประชุมในระดับมหาวิทยาลัย เช่น การประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อแจ้งในที่ประชุม คณะกรรมการระดับคณะฯ ได้ทราบและถือปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ระหว่างสายงาน โดยมีผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ซึ่งในส่วนของสายวิชาการ มีรองฝ่ายวิชาการและการต่างประเทศ เป็นผู้ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ TQF คณะบริหารธุรกิจและในสายสนับสนุนมีเลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน ร่วมถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาเจ้าหน้าที่ โดยการจัดกิจกรรมที่เน้นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งยังเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานร่วมกัน ในกิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

ส่วนลักษณะการบริหารจัดการงบประมาณโครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงานของคณะ สำนัก อื่นๆ นั้น มีลักษณะการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน คือ การจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรในภาพรวมของคณะ สำนัก

ขนาดขององค์กร

สิ่งที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้อีกประเด็นหนึ่ง คือ ขนาดขององค์กร พบว่า ขนาดขององค์กรส่งผลต่อการบริหารจัดการงบประมาณโครงการ กล่าวคือ ถ้าองค์กรไหนประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมาก การบริหารจัดการก็จะมีความยุ่งยากมากขึ้นไปตามจำนวนของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ โดยคณะและสำนักที่ได้ทำการศึกษา นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. องค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 100 คน ขึ้นไป ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี คณะผลิตกรรมการเกษตร คณะวิทยาศาสตร์
2. องค์กรขนาดกลาง จำนวน 40-90 คน ได้แก่ คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ คณะบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร คณะศิลปศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักหอสมุดและคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม
3. องค์กรขนาดเล็ก จำนวน 1-39 คน ได้แก่ คณะพัฒนาการท่องเที่ยว คณะสารสนเทศและการสื่อสาร วิทยาลัยบริหารศาสตร์และสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

วัฒนธรรมขององค์กร

เมื่อกล่าวถึง องค์กรแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กรหรือความเป็นผู้นำในองค์กร จากการศึกษาในครั้งนี้มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะแบบสร้างสรรค์ คือ เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ถ้าหน่วยงานใดภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ประกอบไปด้วยบุคลากรรุ่นใหม่หรือ

บุคลากรที่มีความกระตือรือร้น จะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ได้วางไว้



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อติดตามและประเมินผลสำเร็จโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่อไป

จากการวิจัย เรื่อง การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กรณีศึกษา “โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรตามสายงาน” ในครั้งนี้ทำการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) และเลือกประชากรแบบเจาะจง (purposive sampling) คือ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 11 คณะ 1 วิทยาลัย และ 3 สำนัก รวมเป็นจำนวน 351 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีตำแหน่งงานบริหาร และมีตำแหน่งทางด้านการบริหารได้แก่หัวหน้างาน

ส่วนที่ 2 การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่

การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามรายด้านพบว่า มีการประเมินปัจจัยนำเข้า และกระบวนการดำเนินงานในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยนำเข้า

ด้านบุคคล

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ให้ความคิดเห็นว่า จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีจำนวนเหมาะสมในระดับมาก ในด้านของความจำเป็น ความพร้อมและความต้องการในการเข้าร่วมก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนในด้านของคุณสมบัติด้านความสามัคคีและการมีส่วนร่วมกับลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินโครงการอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ด้านงบประมาณ

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านงบประมาณโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อโครงการนี้สิ้นสุดโครงการจะมีความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

ด้านทรัพยากร

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเมินผลปัจจัยนำเข้าในข้อย่อยของด้านทรัพยากรในระดับมากกับสถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการ โครงการและความพร้อมของสถานที่ ส่วนจำนวนวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งที่ใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมของโครงการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดโครงการ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านหน่วยงาน

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านหน่วยงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมแล้วมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่สังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการและให้ความสำคัญกับโครงการ ในระดับมาก

กระบวนการดำเนินงาน

ด้านการวางแผน

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการวางแผนโดยภาพรวมอยู่ในระดับ โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการวางแผนในระดับมากกับมหาวิทยาลัยมีการวางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรมตามโครงการนี้อย่างเป็นระบบและชัดเจน คณะทำงานโครงการพยายามกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการ อยู่ในระดับมาก การฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรมของโครงการนี้ อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมของขั้นตอนและวิธีการจัดโครงการ อยู่ในระดับมากเช่นกัน คณะทำงานโครงการมีการจัดสรรและตรวจสอบ ความพร้อมด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ ฯลฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงานในระดับมากกับการดำเนินการ โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อดำเนินงาน และในระดับปานกลางกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของท่านมีการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์

ด้านการจัดบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการจัดบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการจัดบุคลากรในระดับมากกับความเสมอภาคในการบริการเหมือนกันทุกรายไม่เลือกปฏิบัติ ความสุภาพเรียบร้อยและความเต็มใจให้บริการของ

เจ้าหน้าที่ ความสามารถและความรวดเร็วในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ความถูกต้อง ชัดเจนในการให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่ และความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

ด้านการติดตามผล

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการติดตามผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่ง โดยประเมินผลในข้อย่อยของด้านการติดตามผลในระดับมากกับคณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของโครงการ คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดีหรือจุดแข็งของโครงการ คณะทำงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป และคณะทำงานมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป

ด้านการประเมินผล

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการประเมินผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยอยู่ในระดับมากกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน มีความเหมาะสมของการกำหนดวิธีหรือรูปแบบการประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการ และความเหมาะสมของรูปแบบของการประเมินผลโครงการ

ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในด้านการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานในข้อย่อยของด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับมากกับการเข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ หน่วยงานที่สังกัดได้มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการ และมหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้เกิดความตระหนักว่าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นของพนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ในด้านการรับทราบนโยบายโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยส่วนมากรับทราบจากหนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย เว็บไซต์ของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

ในด้านการบรรจุแผนพัฒนาสมรรถนะหลักในแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน โดยทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้มีการบรรจุแผนพัฒนาสมรรถนะหลักไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2555 ของทุกหน่วยงาน

ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหลักจากได้ดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ซึ่งในด้านบวกบุคลากรภายในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและในทางด้านลบเกี่ยวกับการปรับภาระงานประจำให้เข้ากับสมรรถนะหลัก สาเหตุเนื่องจากแต่ละบุคคลตำแหน่งงานแตกต่างกัน แต่ใช้สมรรถนะหลักเดียวกัน หากที่จะนำมาพัฒนาให้เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน จะต้องมีการรวบรวมเอกสารอ้างอิงการทำงานและการทำงานในช่วงแรกเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากจะต้องปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

ด้านผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้คำแนะนำ ติดตามผลและรับฟังข้อเสนอแนะในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักหรือไม่อย่างไรนั้น ผู้บริหารของทุกหน่วยงานได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจะมีการติดตามผลโครงการจากการรายงานการประชุมของบุคลากรในแต่ละเดือนของหน่วยงานนั้น ๆ แต่ก็มีข้อแย้งบ้างบางครั้งเนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน

ด้านการนำประโยชน์จากโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไรนั้น บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนาตนเอง บางหน่วยงานก็นำมาประยุกต์ใช้กับภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่ยอมรับ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานและเกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ให้มากที่สุดและส่วนใหญ่ก็นำมาพัฒนาตนเองให้มีเกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้นั้นสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ปัญหาในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. มีความต้องการเข้าร่วมโครงการแต่ภาระงานในปัจจุบันมีมากทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมโครงการทุกครั้งได้

2. ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับโครงการมากนัก ซึ่งบางครั้งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความอึดอัดใจในการเข้าร่วมโครงการ
3. บุคลากรไม่มีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ จึงทำให้ไม่สามารถนำมาปรับใช้กับภาระงานที่รับผิดชอบอยู่

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม

1. ในการจัดโครงการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรให้มีการแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 1-2 สัปดาห์ขึ้นไป เพื่อให้บุคลากรเตรียมตัวเข้าร่วมโดยไม่ติดภารกิจใด ๆ
2. ควรมีรูปแบบการนำเสนอที่ดี เข้าใจง่าย ให้บุคลากรทำตามด้วยใจ ค่อยเป็นค่อยไปไม่ต้องเร่งรัดมากเกินไป มีการปรับเปลี่ยนวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรมีความสนใจเข้าร่วมโครงการ หากเร่งรัดจะไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร
3. อยากให้คณะทำงานโครงการมีการจัด KM สัปดาห์ เนื่องจากมีบุคลากรบางกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ทุกครั้ง
4. ควรมีการจัดโครงการเช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้สามารถติดตามผลโครงการได้ง่ายและทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่านมาใช้ระยะเวลาสั้นเกินไป
5. ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะนำมาพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้
6. โครงการจะต้องมีความหลากหลายในเนื้อหาและตรงกับภาระงานในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งจะทำให้ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้รูปแบบการประเมิน Input – Output Model ซึ่งเป็นการประเมินผลระหว่างดำเนินการโครงการ (On-Going Evaluation) ซึ่งเป็นการมุ่งประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการเพื่อตรวจสอบกระบวนการดำเนินโครงการว่า ได้ดำเนินเป็นไปตามแนวคิดและหลักการบริหารจัดการที่ดี (PDCA Plan-Do- Check- Act) หรือไม่ และการประเมินหลังจาก

เสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ (Ex-post Evaluation) โดยมุ่งเน้นการประเมินประสิทธิผล (Outputs) ของโครงการว่ามีผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใด โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรและด้านหน่วยงาน โดยภาพรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในระดับมาก ซึ่งการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าในโครงการ (Input) เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ ความพร้อม ความต้องการ ความจำเป็นของบุคลากร การมีส่วนร่วมต่าง ๆ ในการเข้าร่วมโครงการ การประเมินงบประมาณที่เหมาะสม ความคุ้มค่าเมื่อสิ้นสุดโครงการ การประเมินทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการนำมาใช้ในการดำเนินการโครงการ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินการ อีกทั้งผู้บริหารในหน่วยงานให้ความสำคัญกับโครงการดังกล่าว โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจนา ปรีเปรม (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการแผนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านแก่งกอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี พบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยสนับสนุน ด้านกระบวนการและด้านผลผลิตอยู่ในระดับมาก คือ ทุกด้านผ่านเกณฑ์การประเมิน ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุต่อไป

ด้านกระบวนการ จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า มีความเหมาะสมระดับมาก แสดงให้เห็นว่า การจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการ มีการนำปัจจัยเข้ามาใช้อย่างเหมาะสมมาก เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ซึ่งก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ เนื่องจากการประเมินผลในรูปแบบ Input-Output Model มีหลักการสำคัญของการประเมิน คือ มุ่งเน้นประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมต่อปัจจัยย่อยทุกปัจจัยของด้านกระบวนการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการจัดบุคลากร รองลงมาได้แก่ ด้านการติดตามผลและด้านการประเมินผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วาสนา จิรมงคลเลิศ (2551: บทคัดย่อ) เรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการ มีการนำปัจจัยเข้ามาอย่างเหมาะสม เป็นไปตามลำดับขั้นตอนรวมถึงกระบวนการที่เหมาะสม ทั้งด้านการวางแผน ด้านการจัด

หน่วยงานและเตรียมทำงาน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการติดตามผล ด้านการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับมาก จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีความพึงพอใจจากการเข้าร่วมโครงการฯ แสดงให้เห็นถึงโครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นั้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถที่บุคลากรสายสนับสนุนนำมาใช้ในการจัดทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน และเป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ การประเมินสมรรถนะก็เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลตอบกลับไปเพื่อทบทวนคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อช่วยส่งเสริมและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์พันธกิจของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในอนาคตต่อไป

ผลการวิจัยเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีผลการศึกษาเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า ด้านบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นในภาพรวมในการจัดโครงการในระดับปานกลาง ซึ่งในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและมีความต้องการเข้าร่วมโครงการ แต่เนื่องจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีงานประจำค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ทุกครั้งที่จัด

2. ปัจจัยนำเข้า ด้านทรัพยากร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดโครงการในระดับปานกลาง เนื่องจากสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นเรื่องที่กำลังศึกษาและพัฒนา ทำให้คณะทำงาน คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งยังไม่มี ความชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะหลักมากนัก จึงส่งผลทำให้ภาพรวมในด้านความเหมาะสมของระยะเวลาในการจัดโครงการมีในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยด้านการวางแผน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของขั้นตอน วิธีการจัดโครงการและการจัดสรร ตรวจสอบความพร้อมด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดโครงการอยู่ระดับปานกลาง เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทำสมรณะหลักของมหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งสมรณะหลักของมหาวิทยาลัย การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้มาซึ่งสมรณะหลัก บุคลากรได้ให้ความสนใจแต่ไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงทำให้คณะกรรมการหรือคณะทำงาน ไม่สามารถวางแผนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดได้ เพราะให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการโดยสมัครใจ ไม่ได้มีการบังคับ แต่หลังจากที่ต้องใช้สมรณะหลักเข้ามามีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้บุคลากรมีความสนใจและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานในการจัดโครงการในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้เข้าร่วมโครงการไม่ได้แจ้งความประสงค์ในการเข้าร่วมโครงการทำให้ออกสาร อุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการจัดโครงการต้องไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

5. สำหรับคณะทำงาน โครงการพัฒนาสมรณะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ควรมีการจัดโครงการดังกล่าวนอกสถานที่ เนื่องจากยังมีพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้อีก 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดแพร่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ชุมพร จังหวัดชุมพร เพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในภาพรวม

6. ในการจัดโครงการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรแบ่งให้มีการจัดอบรมอย่างน้อย 2 ช่วงเวลา คือ ก่อนและหลังจากฝึกอบรม เนื่องจากจะได้ทราบถึงความพร้อม ความกระตือรือร้นของบุคลากรและเป็นการประเมินผลโครงการแบบต่อเนื่องได้อีกทางหนึ่งด้วย

7. ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานควรสนับสนุนบุคลากรและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถนำมาพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อไป

8. โครงการจะต้องมีความหลากหลายในเนื้อหาและตรงกับภาระงานในปัจจุบันของบุคลากร ซึ่งจะทำให้ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยอาจจะเรียนเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาให้ความรู้ เพื่อเป็นการเปิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

9. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเจาะจงมากกว่ากลุ่มเป้าหมายโดยรวม เช่น กลุ่มที่ผลประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่า

มาตรฐานที่กำหนดไว้ และกลุ่มที่มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของตนเองต่ำกว่าระดับมาตรฐาน เพื่อที่จะผลักดันให้กลุ่มบุคลากรนี้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับงานประจำมีมากทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำตารางการฝึกอบรมประจำกลุ่มงาน หรือปฏิทินการจัดโครงการล่วงหน้า ซึ่งจะสามารถช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับช่วงเวลาในการเข้าร่วมอบรมได้เป็นอย่างดี
2. ควรมีการศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มีผลการประเมินสมรรถนะหลักที่ต่ำกว่ามาตรฐาน รวมไปถึงพนักงานมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดแพร่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ชุมพร จังหวัดชุมพร เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อที่จะได้เกิดโครงการที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของทุกฝ่าย และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป
3. ทำการศึกษาประเมินผลต่อเนื่องของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้และผู้บริหารหน่วยงานว่า หลังจากที่ผ่านมาการเข้าร่วมโครงการแล้ว ได้มีการนำความรู้ ความสามารถและผลการประเมินโครงการที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง แล้วสามารถนำไปลดช่องว่างสมรรถนะที่ต่ำกว่าระดับมาตรฐานได้มากน้อยเพียงใด
4. ควรมีการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ด้วยทุกโครงการ โดยอาจอาศัยรูปแบบการประเมินอื่นนอกเหนือจาก Input-Output Model เพื่อที่จะได้มีรูปแบบตัวอย่างและผลด้านการหาข้อมูลได้หลากหลาย และกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กาญจนา ปรีเปรม. 2550. การประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนการสอนโดย
บูรณาการแผนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านแก่งกอก สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. อุบลราชธานี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เกสร เกิดหล้า. 2548. ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงาน. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำเพียร เมกจอน. 2550. ความต้องการพัฒนาบุคลากรประจำการ สถาบันสร้างครู สังกัดกรมสร้าง
ครู กระทรวงศึกษาธิการ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวภาคใต้.
อุบลราชธานี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จิรประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- จิรศักดิ์ จะยังรัมย์. 2550. สมรรถนะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของระบบประกัน
คุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสระแก้ว. นนทบุรี: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น. 2551. การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครอง
แรงงาน. นนทบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์. 2546. การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของ
อาจารย์ส่วนวิชาการ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. นนทบุรี: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ัชชวาล ทัดศิวัช. 2554. “สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topie.php?bookID=1288&pageid=12&read=true&count=true (17 มิถุนายน 2554).
- ชุติมา หาญเผชิญ. 2550. “ค่านิยมสร้างสรรค์สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ”. มติชนสุดสัปดาห์ 28, 1419
(26 ตุลาคม – 1 พฤศจิกายน) : 13.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ
KPI. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. 2547. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ : ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

-2548. **มาตรฐาน Competency กันเฉอะ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์ศักดิ์ คำภูมิ. 2550. **ประสิทธิผลโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลวัง**. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คาราพร รักหน้าที่. 2548. **ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7**. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. 2541. **เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธราวุฒิ เคนคำภา. 2550. **ประสิทธิผลของโครงการและความพึงพอใจของประชาชนต่อโครงการเทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่: กรณีศึกษาชุมชนบะขาม ตำบลในเมือง อำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธิดารัตน์ ไข่แก้ว. 2550. **ประสิทธิผลของการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน/ชุมชน (SML): ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย**. เชียงราย: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. **เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- นำดี แซ่โต๊ะ. 2549. **การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์**. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นกร มุลน้า. 2541. **การประเมินผลโครงการคัดกรองมะเร็งปากมดลูกอำเภอค้อยเต่า จังหวัดเชียงใหม่**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บรรจบ กิมเกณอม. 2548. **“การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร”**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.moe.go.th/opdc.compet.htm> (29 มีนาคม 2554).
- ปริญญา พิษณุวิจิตร. 2544. **การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประมา ศาสตรระจุ. 2550. **การพัฒนาหลักเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: คูณฉินพันธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

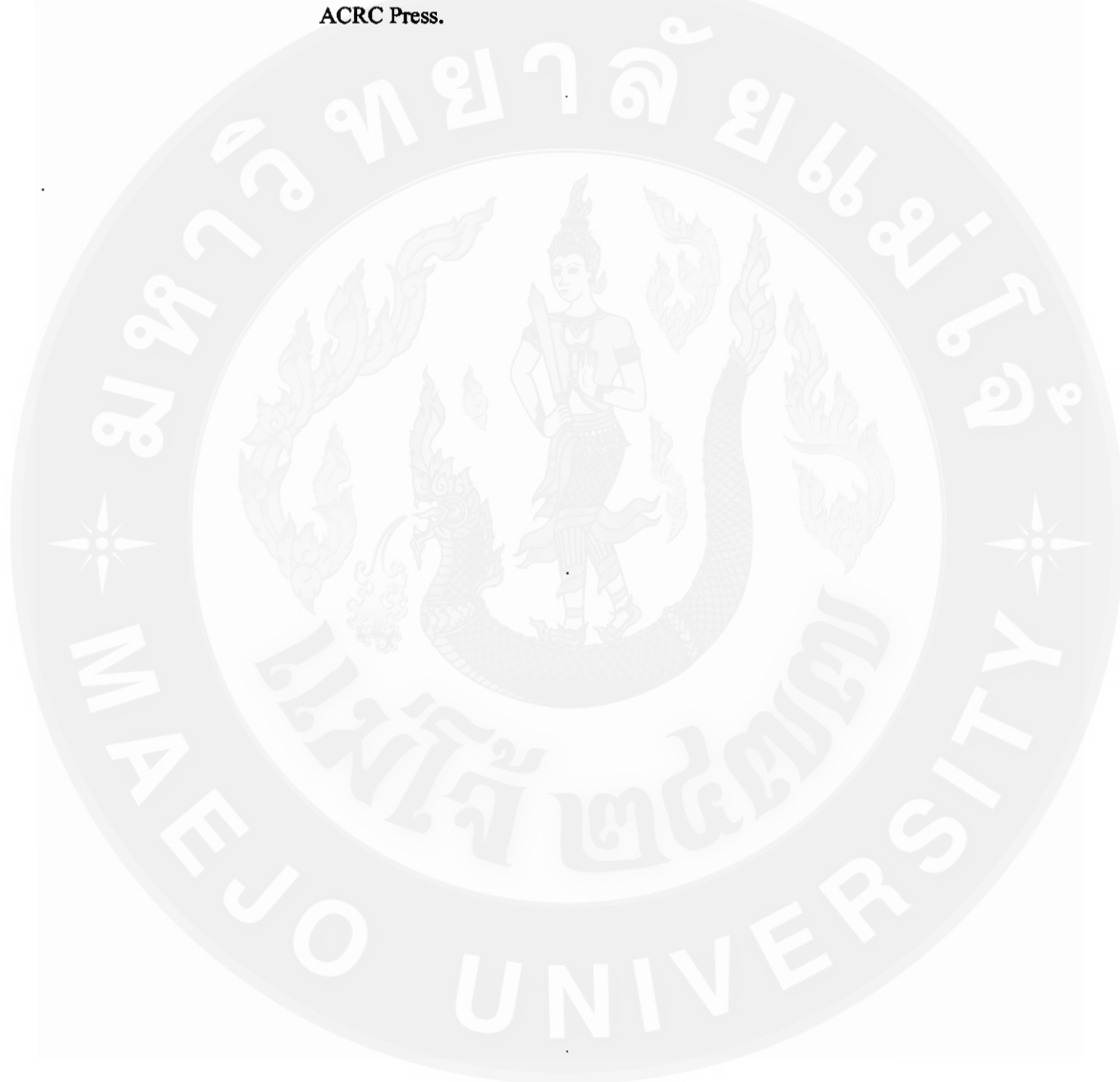
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2538. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ์ พงศรี. 2549. การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- มยุรี บุญริ้ว. 2547. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจชุมชนตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กองการเจ้าหน้าที่. 2553. “อัตราพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://personnel.mju.ac.th/structure/stat_group.php?show=1 (8 กรกฎาคม 2553).
- เขวटी รามชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2546. การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. สำนักงานข้าราชการพลเรือน 31 มกราคม 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- รัชฎา ธิโสภณ. 2550. รายงานการวิจัยการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ราชบัณฑิตสถาน. 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วัชรภรณ์ แสงคำ. 2549. สภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพะเยา. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณภา ทองแดง. 2551. การประเมินผลโครงการอยู่ดีมีสุข ในปีงบประมาณ 2550: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จกับพื้นที่ที่ไม่ประสบความสำเร็จ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วาสนา จิรมงคลเลิศ. 2550. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาสนา แสงงาม. 2552. สมรรถนะการสอนที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครู คณิตศาสตร์ช่วงชั้นที่ 3-4. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- วิมลศรี อุทัยพัฒนาชีพ และคณะ. 2551. การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกองดุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551. กรุงเทพฯ: กองดุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.
- วิทยา จันทรศิริ. 2551. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ของรัฐ. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544. รวมบทความทางการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6 ฉบับปรับปรุง เพิ่มเติม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. 2547. ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- _____. 2548ก. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ: การปรับใช้ สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- _____. 2548ข. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลิฟวิ่ง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย = Competency based learning. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุดา ทองทรัพย์. 2549. ปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยผ่าตัด D.C.R. ของพยาบาลห้องผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลราชวิถี. กรุงเทพฯ: โรงพยาบาลราชวิถี.
- สุบิน เปรมกมล. 2550. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่องานผลิตและบริการของสำนัก เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. 2550. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ศิริกานันท์. 2545. การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4 (แก้ไขปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2536. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อานนท์ สักดิ์วรวิชัย. 2547. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง”. **Chulalongkorn Review** 16, 64 (กรกฎาคม - กันยายน) : 57-58.
- อดุลย์ ศรีรักษ์. 2552. การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2: กรณีศึกษา โรงเรียนวัดท่าใหม่และโรงเรียนวัดลาดระโงง. อยุธยา: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยพระนครศรีอยุธยา.
- อรทิพา ส่องศิริ. 2545. “สมรรถนะทางการพยาบาล”. **วารสาร ศ.พ.ศ.** 13,1 :18-29.
- อุทัย หิรัญโต. 2532. การบริหารประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอเคเอ็นเอสไตร์.
- Australian Education Council. 1992. **Report of the Committee to Advise the Australian Education Council and Ministers of Vocational Education.** Employment and Training on Employment-related Key Competencies for Poscompulsory Education and Training, Australian Education and Ministers of Vocational Education, Employment, and Training. Canberra: Australian Education Council.
- Boyatzis, R. E. 1982. **The competent manager: A guide for effective management.** New York: John Wiley & Sons.
- Dales, M. and Hes K. 1995. **Creating Training miracles.** Sydney: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Slocum, J. W. 2008. **Managing : a competency-based approach.** Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. 2005. **Creating a Competency – Based Workplace, Benefits Compensation Digest.** Brookfield : n.p.
- McClelland, D. 1973. “Testing for Competence Rather than for Intelligence”. **American Psychologist** 28(1) : 1-14.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward.** London: McGraw-Hill.
- Parry, Scott B. 1997. **Evaluation the Impact of Training.** Alexandria, VA. : American Society for Training and Development Alexandria.
- Shermon, Genesh. 2004. **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping.** New Delhi : McGraw-Hill.

Spencer, L.M. and S.M. Spencer. 1993. **Competence at Work: Model for Superior Performance.** New York : John Wiley & Sons, Inc.

Tracey, W. and Sharyn, K. 2003. **Coaching competency and corporate leadership.** New York: ACRC Press.







ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการประเมินผลโครงการ โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัยของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) ข้อมูลต่างๆ ที่ศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษาในเชิงวิชาการจะไม่มีผลใดๆ กับผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบอย่างตรงตามข้อเท็จจริง
2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับ การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กรณีศึกษา “โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ตามสายงาน” โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลของโครงการ
 - 2.1 ปึงจ้ยนำเข้า
 - 2.2 กระบวนการดำเนินงาน
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการ
 - ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย
จิราพร สุนันทานนท์
ผู้วิจัย

เลขที่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับรายละเอียดส่วนตัวของท่าน

1. เพศ

☐ 1. ชาย☐ 2. หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ 1. 20- 30 ปี☐ 2. 31- 40 ปี☐ 3. 41 - 50 ปี☐ 4. 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. อนุปริญญา หรือ ปวส.☐ 2. ปริญญาตรี☐ 3. ปริญญาโท☐ 4. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน

โปรดระบุ ปี

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

☐ 1. งานนโยบายและแผน☐ 2. งานบริหารทั่วไป☐ 3. งานการเจ้าหน้าที่☐ 4. งานคลังและพัสดุ☐ 5. งานห้องสมุด☐ 6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ☐ 7. งานอาคารสถานที่และสวัสดิการ☐ 8. งานบริการการศึกษาและวิเทศ

สัมพันธ์

☐ 9. งานช่วยวิชาการ☐ 10. งานประชาสัมพันธ์

6. ตำแหน่งทางด้านการบริหาร

โปรดระบุ

7. หน่วยงานที่สังกัด

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. คณะเทคโนโลยีการประมง | ☐ 2. คณะบริหารธุรกิจ |
| ☐ 3. คณะผลิตกรรมการเกษตร | ☐ 4. คณะพัฒนาการท่องเที่ยว |
| ☐ 5. คณะวิทยาศาสตร์ | ☐ 6. คณะวิศวกรรมและ |

อุตสาหกรรม

- | | |
|---|---|
| ☐ 7. คณะศิลปศาสตร์ | ☐ 8. คณะเศรษฐศาสตร์ |
| ☐ 9. คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบสิ่งแวดล้อม | |
| ☐ 10. คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี | |
| ☐ 11. คณะสารสนเทศและการสื่อสาร | ☐ 12. วิทยาลัยบริหารศาสตร์ |
| ☐ 13. สำนักงานอธิการบดี | ☐ 14. สำนักบริหารและพัฒนา |
| ☐ 15. สำนักหอสมุด | วิชาการ |

ตอนที่ 2 การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่” ในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
2.1 ปัจจัยนำเข้า						
ก. ด้านบุคคล						
1	จำนวนผู้ที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมีจำนวนเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าท่านมีความจำเป็นในการเข้าร่วมโครงการมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าท่านมีความพร้อมในการเข้าร่วม โครงการมากน้อยเพียงใด					

ลำดับที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4	ท่านคิดว่าท่านมีความต้องการในการเข้าร่วมโครงการมากน้อยเพียงใด					
5	ท่านคิดว่าพนักงานมหาวิทยาลัยมีคุณสมบัติด้านความสามัคคีและการมีส่วนร่วมเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินงานในโครงการนี้มากน้อยเพียงใด					
ข. ด้านงบประมาณ						
6	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
7	โครงการนี้เมื่อดำเนินการจนสิ้นสุดโครงการจะมีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
ค. ด้านทรัพยากร						
8	จำนวนวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งที่ใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมของโครงการมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
9	สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการโครงการและความพร้อมของสถานที่มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
10	ท่านคิดว่าระยะเวลาในการจัดโครงการมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
ง. ด้านหน่วยงาน						
11	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้ความสำคัญกับโครงการมากน้อยเพียงใด					
12	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการมากน้อยเพียงใด					
13	โดยภาพรวมแล้วมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					

ลำดับที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.2 กระบวนการดำเนินงาน						
จ. ด้านการวางแผน						
14	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนเพื่อดำเนินกิจกรรมตามโครงการนี้อย่างเป็นระบบและชัดเจนหรือไม่ มากนักน้อยเพียงใด					
15	ขั้นตอนและวิธีการจัดโครงการมีความเหมาะสมมากน้อย เพียงใด					
16	คณะทำงานโครงการมีการจัดสรรและตรวจสอบ ความพร้อม ด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ ฯลฯ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่					
17	คณะทำงานโครงการพยายามกระตุ้นให้พนักงานทุกคนใน มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการมากน้อย เพียงใด					
18	ท่านได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเพื่อเตรียมความ พร้อมในการทำกิจกรรมของโครงการนี้					
ฉ. ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมทำงาน						
19	ท่านคิดว่าการดำเนินการ โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของ พนักงานมหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
20	การดำเนินงานโครงการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน มหาวิทยาลัยของท่านมีการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
ซ. ด้านการจัดบุคลากร						
21	ความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ					
22	ความสุภาพเรียบร้อยและความเต็มใจให้บริการของเจ้าหน้าที่					
23	ความสามารถและความรวดเร็วในการให้บริการของ เจ้าหน้าที่					

ลำดับที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24	ความเสมอภาคในการบริการเหมือนกันทุกรายไม่เลือกปฏิบัติ					
25	ความถูกต้อง ชัดเจน ในการให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่					
ข. ด้านการติดตามผล						
26	คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของโครงการมากนักน้อยเพียงใด					
27	คณะทำงานมีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดีหรือจุดแข็งของโครงการมากนักน้อยเพียงใด					
28	คณะทำงานมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการครั้งต่อไป					
29	คณะทำงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป					
ฅ. ด้านการประเมินผล						
30	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจนมากนักน้อยเพียงใด					
31	มีรูปแบบของการประเมินผลโครงการเหมาะสมมากนักน้อยเพียงใด					
32	คณะทำงานได้มีการกำหนดวิธีหรือรูปแบบการประเมินผลหลังสิ้นสุดโครงการเหมาะสมเพียงใด					
ฉ. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
33	มหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกตระหนักว่าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นของพนักงานทุกคนเพื่อให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมมากนักน้อยเพียงใด					
34	หน่วยงานของท่านได้มีการประชาสัมพันธ์ให้เข้าร่วมโครงการมากนักน้อยเพียงใด					
35	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิผลการบริหารของโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

3.1 ท่านทราบนโยบายโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่จากแหล่งข้อมูลใด

.....

3.2 หน่วยงานของท่านมีการบรรจุแผนพัฒนาสมรรถนะหลักในแผนปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร

.....

3.3 ในการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีผลกระทบ
เกิดขึ้นอย่างไรบ้างกับหน่วยงานของท่าน

.....

3.4 ในการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้บังคับบัญชาใน
หน่วยงานของท่านมีการให้แนะนำ ติดตามผลและรับฟังข้อเสนอแนะในการเข้าร่วมโครงการ
อย่างไรบ้าง

.....

3.5 สามารถนำประโยชน์จากโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไป
ประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

ภาพกิจกรรมการได้มาซึ่งสมรณะหลักมหาวิทยาลัยแม่โจ้



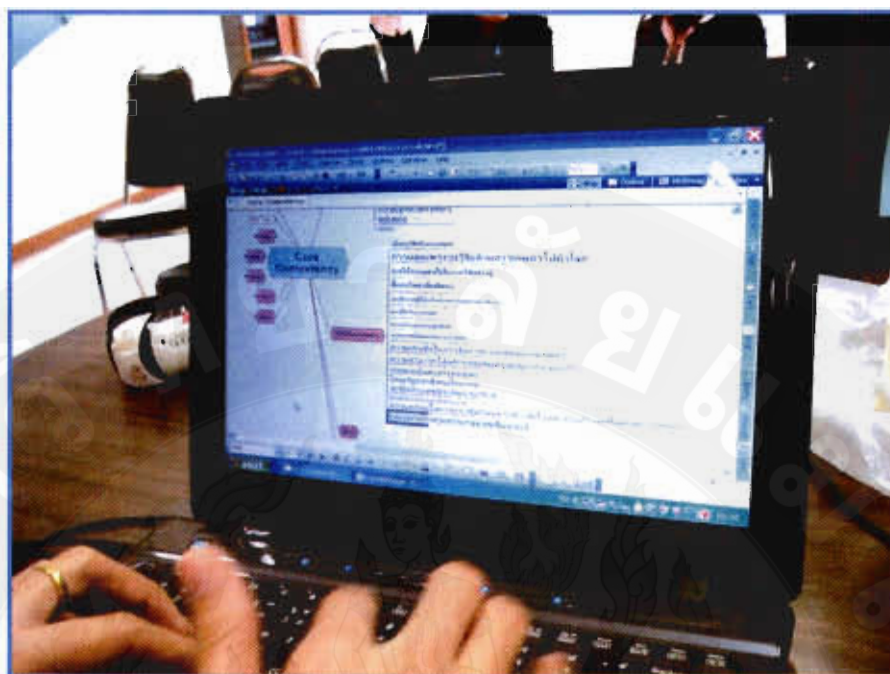
ภาพผนวก 1 การประชุมระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ฯ และคณะกรรมการสมรรถนะฯ เพื่อกำหนดแผนงานต่าง ๆ ร่วมกัน



ภาพผนวก 2 การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มงานกองบริการการศึกษา กองห้องสมุด กองกิจการนักศึกษา วันที่ 10 มีนาคม 2552



ภาพผนวก 3 การใช้ Card Technique เป็นเครื่องมือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้
สมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน



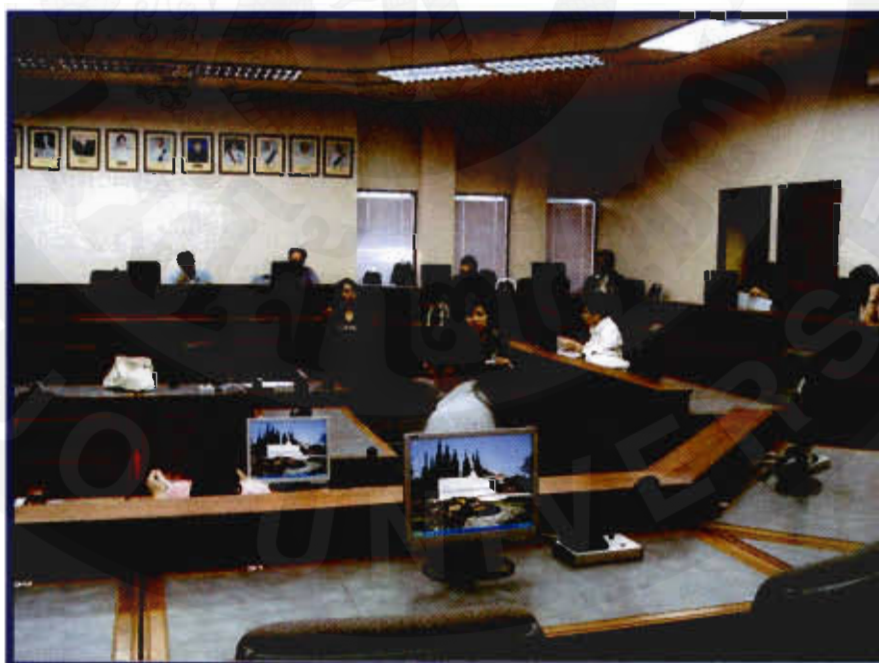
ภาพผนวก 4 การสกัดและสรุปประเด็นสมรรถนะจากความคิดเห็น ของบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย

CORE COMPETENCY		คะแนน	FUNCTIONAL COMP.		คะแนน
1. การเป็นผู้นำ	(1)	15/6	1. ความรู้	(3)	3/1
2. การสื่อสาร	(6)	5	2. ทักษะ	(1)	2/1
3. การบริหารจัดการ	(9)	4	3. ทักษะการคิด	(8)	3/1
4. การวิเคราะห์	(2)	8/11	4. การแก้ปัญหา	(3)	3/1
5. ความละเอียด	(6)	8/6	5. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	(6)	3/1
6. ความพร้อม	(7)	5/6	6. ทักษะการนำเสนอ	(9)	3/1
7. การพัฒนาตนเอง	(3)	10/11	7. การทำงานภายใต้ความกดดัน	(3)	3/1
8. การทำงานเป็นทีม	(4)	24/0	8. การเรียนรู้	(5)	3/1
9. การวางแผนกลยุทธ์	(5)	7			

ภาพผนวก 5 การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะและการหาความถี่



ภาพผนวก 6 การใช้กระบวนการจัดการความรู้การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของคณะกรรมการฯ ร่วมกับคุณอำนวยของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 23 มิถุนายน 2552



ภาพผนวก 7 การกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ ร่วมกับคุณอำนวยของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 25, 30 มิถุนายน 2552

ภาคผนวก ก

ตำแนโครงการพัฒนาบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้



เลขที่	487
วันที่	14 มี.ค. 2554
เวลา	14.00 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ คณะบริหารธุรกิจ โทร.๓๒๔๐ ต่อ ๘๐๗
ที่ ศร ๐๕๒๓.๑๑.๑.๓ / ๕๐๘ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๔
เรื่อง ขออนุมัติจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจประจำปี

อธิการบดี	
วันที่	1359
วันที่	17 มี.ค. 2554

เรียน อธิการบดี

ตามที่คณะบริหารธุรกิจ ได้มีกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
นั้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงขออนุมัติ
จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจประจำปี โดยขอเบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณ
เงินรายได้คณะบริหารธุรกิจ ประจำปี ๒๕๕๔ แผนงานบริหารมหาวิทยาลัย งานบริหารทั่วไป
กองทุนทั่วไป งบเงินอุดหนุน เป็นเงิน ๔๔,๑๐๐ บาท (สี่หมื่นสี่พันหนึ่งร้อยบาทถ้วน) ดังรายละเอียด
ที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

(อาจารย์ ดร.กัญญพัทธ์ กล่อมทองเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
ผู้รับผิดชอบโครงการ

✓ ☒ อนุมัติ
☐ ทราบ/จัดตั้งแผน
17 มี.ค. 2554

- ๑) เรียน ร้องขอชุดฝ่ายวิชาการ
เพื่อใช้ศึกษา เปรียบเทียบ การ
จัดทำ งบประมาณ จาก ๕๖๐,๐๐๐
ไม่ได้รับอนุมัติจาก ร.ร. ฝ่ายวิชาการ
ของคณะ/กองการ จัดทำงบฯ ๕๖๐,๐๐๐
ตามต้นฉบับ

น.ส. ๕
๕ มี.ค. ๕๔

๑. เรียน อธิการบดี
เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ
ตามที่คณะบริหารธุรกิจ
ขอเบิกงบฯ ตามแนบมา

- ๑) เรียน อธิการบดี
เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

เรียน อธิการบดี ผ่าน รองฯ ยุทธศาสตร์

- 1) เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ
- 2) เห็นควรให้ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานผลการดำเนินงาน
มายังกองแผนงาน หรือ ฝ่ายระบบ PIS ต่อไป

๕ มี.ค. ๕๔

14 มี.ค. ๕๔

8/3/๕๔
๕ มี.ค. ๕๔

15 มี.ค. ๕๔



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานนโยบาย แผน และประกันคุณภาพ คณะบริหารธุรกิจ โทร. ๓๒๔๐ ต่อ ๑๐๗

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๑.๑.๓ / ๕๐๔

วันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุมัติจัดกิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

เรียน คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ตามบันทึกข้อความที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๑.๑.๓ / ๕๐๔ ลงวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๕๔ เรื่อง ขออนุมัติจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ ซึ่งโครงการดังกล่าวได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการเรียบร้อยแล้วนั้น จึงขออนุมัติจัดกิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ทุกเช้าวันจันทร์ ตั้งแต่เวลา ๐๘.๐๐ - ๐๘.๓๐ น. ทั้งนี้ไม่ขอเบิกค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

(นางศิริรัตน์ ทุกกะพันธุ์)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ผู้รับผิดชอบกิจกรรม

๑) เรียน รองคณบดีฝ่ายวางแผน
เพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ โปรดรับมติของ
สภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (ส่วนกลาง)
โครงการดังกล่าวแล้วแจ้งให้ทราบตามแผนต่อไป

๒๑ มี.ค. ๕๔

เรียน คณบดี

เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

อนุมัติ

เรียน คณบดี

เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

๒๑ มี.ค. ๕๔

แบบเสนอโครงการความมั่นคงทางศาสตร์/บริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ 2554

1. ชื่อโครงการ พัฒนาศูนย์กลางการคณะบริหารธุรกิจประจำปี
2. ลักษณะโครงการ ☐ โครงการต่อเนื่อง ☐ โครงการพัฒนางานเดิม ☒ โครงการใหม่
3. แผนงาน ☐ 1.แผนงานการเรียนรู้การสอน
☐ 2.แผนงานงานวิจัย
☐ 3.แผนงานบริการวิชาการแก่สังคม
☐ 4.แผนงานศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
☒ 5.แผนงานบริหารมหาวิทยาลัย
4. แหล่งเงินงบประมาณ เงินรายได้คณะ จำนวนเงิน 44,100.00 บาท
5. ผู้รับผิดชอบ อาจารย์ ดร.กัญญพัทธ์ ก่อทองเจริญ
6. หน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะบริหารธุรกิจ
7. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยข้อที่
5. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
5. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- เป้าประสงค์มหาวิทยาลัยข้อที่
- 5.1: โครงสร้างองค์กรและระบบบริหารจัดการเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- 5.2: บุคลากรมีสมรรถนะตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย และสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์มหาวิทยาลัยข้อที่
- 5.1.6: ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน
- 5.2.1: ระดับคุณภาพของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (กำหนดเกณฑ์การวัด)
- ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัย
- 5-07: ปรับปรุงกระบวนการงานและระบบบริหาร เพื่อลดขั้นตอนและ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

8. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นที่คณะ ฯ จะต้องดำเนินการ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดี และความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในคณะ ฯ เพื่อให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพอันจะ นำความสำเร็จมาสู่คณะบริหารธุรกิจ ในการนี้คณะบริหารธุรกิจได้มีการระดมความคิดเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้ได้มีการ แบ่งกลุ่มในพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ผู้บริหาร 2. บุคลากรสายวิชาการ 3. บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งจะมุ่งเน้นการพัฒนาตามสาย งาน และตามผลการประเมินความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ

9. วัตถุประสงค์

- เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เรื่องการบริหารงานร่วมกัน
- เพื่อให้ผู้บริหารได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในคณะ ฯ ในสายงานที่ตนรับผิดชอบ
- เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

10. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการเริ่มต้น มกราคม 2554 สิ้นสุด กันยายน 2554 ครอบคลุมเวลา 8 เดือน

11. กลุ่มเป้าหมาย

กิจกรรมฝึกปฏิบัติการเขียนรายงานการประชุมให้ถูกต้อง

จำนวน 15 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนคณะบริหารธุรกิจ

กิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

จำนวน 20 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุน

กิจกรรมเสวนาการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร

จำนวน 18 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี เลขานุการคณะ ฯ ประธานหลักสูตร หัวหน้างาน และผู้เกี่ยวข้อง

กิจกรรมการบริการอย่างมืออาชีพ

จำนวน 21 คน ประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุน

ผลผลิต กิจกรรม	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปี 2554
ผลิตผล - บุคลากรสายสนับสนุนได้มีส่วนในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน กิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน 1. เริ่มต้นดำเนินกิจกรรม - ขออนุมัติกิจกรรม - ประชุมแจ้งให้กับบุคลากรทราบถึงกำหนดการจัดทำกิจกรรม 2. การดำเนินงาน - จัดกิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนทุกเช้า วันจันทร์ ถึง เวลา 09.00 – 09.30 น. 3. การติดตามและประเมินผล - รายงานสรุปผลการจัดกิจกรรม - ผลประเมินความพึงพอใจการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะ ฯ	เชิงปริมาณ จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมต่อครั้ง	คน	15
	เชิงคุณภาพ ผลการประเมินความพึงพอใจการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะ ฯ	ร้อยละ	80

หน้า: ย้อนกลับ [1] 2 [3] [4]

ตัวชี้วัดต่อไป>>

ผลผลิต/ กิจกรรม	หน่วยนับ	รายการ	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายเหตุมูลรายละเขียนงบรายจ่าย(แสดงเป็นตัวคูณ)
บุคลากรสายสนับสนุนได้มีส่วนในการแก้ไข มกม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสาย สนับสนุน เริ่มต้นดำเนินกิจกรรม ▪ รออนุมัติกิจกรรม ▪ ประชุมแจ้งให้กับบุคลากรทราบถึง การจัดทำกิจกรรม การดำเนินงาน ▪ จัดกิจกรรม A Morning Talk บุคลากรสายสนับสนุนทุกเช้าวันจันทร์ ฯ 09.00 - 09.30 น. การติดตามและประเมินผล ▪ รายงานสรุปผลการจัดกิจกรรม ▪ ผลประเมินความพึงพอใจการให้ องสำนักงานเลขานุการคณะ ฯ		งบดำเนินงาน		

ย้อนกลับ [1] 2 [3][4] หัวข้อถัดไป>>

หมวดคิด/กิจกรรม	พ.ศ. 2553				พ.ศ. 2554								รายละเอียด ค่าใช้จ่าย	ผู้รับผิดชอบ
	ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ธ.ค.	ก.ย.		
													0.00	นางศิริรัตน์ ทุกะพันธุ์
ขอสนับสนุนได้ส่วนในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน														
A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน														
นิเทศ														
ขอปฏิบัติงาน														
ขอแจ้งให้บุคลากรทราบถึงกำหนดการจัดทำกิจกรรม														
นิเทศ														
กิจกรรม A Morning Talk สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนทุกเช้าวันจันทร์ ตั้งแต่เวลา 09.30 น.														
ติดตามและประเมินผล														
ผลงานสรุปผลการจัดกิจกรรม														
สรุปประเมินความพึงพอใจการให้บริการของสำนักงานเลขานุการคณะฯ														

[<<] [<] 1 [2] 3 4 [>]



ภาคผนวก ง

คำมาตรฐานตามสมรรถนะของกลุ่มงาน

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies							Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการวิเคราะห์	ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	ทักษะการประเมินโครงการ	ความรู้ด้านเรื่องกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน	ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญพิเศษ	เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5					54.00	12.00	4.50
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5					52.00	12.00	4.33
ผู้อำนวยการกองแผนงาน	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64.00	16.00	4.00
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4					45.00	12.00	3.75
หัวหน้างานวิเคราะห์งบประมาณและอัตราค่าจ้าง	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	53.00	16.00	3.31
หัวหน้างานวิจัยสถาบัน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50.00	16.00	3.13
หัวหน้างานยุทธศาสตร์	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	54.00	16.00	3.38
หัวหน้างานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ (คณะ/สำนัก)	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	52.00	16.00	3.25
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (คณะ/สำนัก)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3					30.00	12.00	2.50
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3					30.00	12.00	2.50

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ตำแหน่งงาน	ระบบงาน	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ความอดทน อดกลั้น	ทักษะงานสารบรรณ	ทักษะการบริหารจัดการองค์กร	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	60.00	14.00	4.29
ผู้อำนวยการ / เลขานุการคณะ (หน่วยงานถูกต้อง)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
ผู้อำนวยการ / เลขานุการคณะ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53.00	14.00	3.79
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	44.00	14.00	3.14
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6-7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					32.00	10.00	3.20
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร 6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					32.00	10.00	3.20
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5 / พนักงานประจำสำนักงาน 2	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3					27.00	10.00	2.70
นักเอกสารสนเทศ (ปฏิบัติงานด้านบริหารงานทั่วไป)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3					27.00	10.00	2.70
พนักงานประจำสำนักงาน 1 / ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2					23.00	10.00	2.30

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับมอบ	ความรับผิดชอบ	ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการบริหารงานบุคคล	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์			
บุคลากรเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	64.00	15.00	4.27
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60.00	15.00	4.00
นิติกรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3				39.00	11.00	3.55
บุคลากรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3				39.00	11.00	3.55
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	48.00	15.00	3.20
นิติกร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2				28.00	11.00	2.55
บุคลากร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2				28.00	11.00	2.55

4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การประสานงานกับหน่วยงานในกรมและภาคี	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	แบบบริบท	ทักษะในการใช้กฎระเบียบของกรมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบและประเมินผล	การวิเคราะห์และประเมินผล	การวางแผน	การควบคุม	การนำทีม	การแก้ปัญหา			
นวก.เงินและบัญชีเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4				48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ / หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	61.00	15.00	4.07
นวก.เงินและบัญชีชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4				42.00	11.00	3.82
นักตรวจสอบภายในชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4				42.00	11.00	3.82
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	48.00	15.00	3.07
นวก.เงินและบัญชี 7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3				34.00	11.00	3.09
นวก.เงินและบัญชี 6 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3				34.00	11.00	3.09
นวก.เงินและบัญชี 3-5 หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2				25.00	11.00	2.27

5) กลุ่มงานห้องสมุด

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรู้ด้านศิลปวิทยาการและหรือสารสนเทศศาสตร์	จิตบริการ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การวางแผนการทำงาน	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา				
บรรณารักษ์เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4				48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ (ตามวาระบริหาร)	เชี่ยวชาญ / ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	62.00	15.00	4.13
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93

6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level	
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	การคิดค้นนวัตกรรมทางด้าน ICT	ความคิดเชิงระบบ	การทำงานตามมาตรฐานระบบงาน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	ทักษะในการเลือกใช้อุปกรณ์	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์				การแก้ไขปัญหา
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4					50.00	11.00	4.55
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้เชี่ยวชาญ)	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4					48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้ชำนาญการ)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3					35.00	11.00	3.18
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46.00	15.00	3.07
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 6	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					34.00	11.00	3.09
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00
นักภูมิสารสนเทศ	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					23.00	11.00	2.09
พนักงานห้องปฏิบัติการ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00
พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00

7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies							Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรู้ในงานบริการการศึกษา	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	คุณธรรม จริยธรรม	ความอดทน อดกลั้น	จิตบริการ	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4					52.00	12.00	4.33
นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4					52.00	12.00	4.33
ผู้อำนวยการ (ตามวาระบริหาร)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้อำนวยการ (ทางการ)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้อำนวยการ (ภายใน) / หัวหน้ากลุ่ม ภารกิจ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการ (7-8) หรือเทียบเท่า	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33
พยาบาลชำนาญการ (7-8) หรือ เทียบเท่า	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33

8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level	
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	ทักษะด้านช่าง	จิตบริการ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์				การแก้ไข้ปัญหา
ผู้อำนวยการกอง (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
วิศวกรด้านต่างๆ ชำนาญการ / ชำนาญงาน	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญงานพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4					40.00	11.00	3.64
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46.00	15.00	3.07
วิศวกร 6-7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ระดับ 6-7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ช่างเครื่องคอมพิวเตอร์ 5-6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับ 5-6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
จนท. บริหารงานอาคารสถานที่	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3					26.00	11.00	2.36

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	ทักษะด้านช่าง	จิตบริการ	ทักษะการแก้ไขปัญหา	ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
ช่างเครื่องยนต์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างเขียนแบบ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างซ่อมบำรุง	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างอุตสาหกรรม	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานบริการ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานขับเครื่องจักรกล	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานขับรถ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18

9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียด รอบคอบและความถูกต้อง	ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	ทักษะในการประสานงาน	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญห			
นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4					44.00	10.00	4.40
นักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4					44.00	10.00	4.40
ผู้อำนวยการ / หัวหน้าฝ่าย (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
รองผู้อำนวยการ / รองหัวหน้า สนง.ที่เป็นหน่วยงานวิสาหกิจ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58.00	14.00	4.14
นักวิชาการเกษตรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
นักสถิติชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์ชำนาญการ	ชำนาญงานพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียด รอบคอบและความถูกต้อง	ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	ทักษะในการประสานงาน	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการประมง	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
นักวิชาการสัตวบาล	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
ผู้เชี่ยวชาญการเกษตร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
พนักงานเกษตร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์ 6 / ตำแหน่งเทียบเท่า	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2					25.00	10.00	2.50
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00
ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00

10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level	
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการสร้างความรู้ความสัมพันธกับสื่อมวลชนและบุคคล	ทักษะการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่มีข้อมูล	การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์	ทักษะการหาข้อมูล	บุคลิกภาพ	มนุษยสัมพันธ์	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์				การแก้ปัญหา
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	65.00	15.00	4.33
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	5					45.00	11.00	4.09
หัวหน้างานประชาสัมพันธ์	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	53.00	15.00	3.53
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับ 5-7	ชำนาญการ / ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4					40.00	11.00	3.64
นักประชาสัมพันธ์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	4	5	4	3					35.00	11.00	3.18
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	4	5	4	3					35.00	11.00	3.18
พนักงานวิทยุ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3					28.00	11.00	2.55

11) กลุ่มงานสายวิชาการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการสอน	ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม	ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ	ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
ศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					50.00	10.00	5.00
รองศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5					42.00	10.00	4.20
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5					41.00	10.00	4.10
อาจารย์	อาจารย์	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4					32.00	10.00	3.20
ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ	ปฏิบัติการ	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4					32.00	10.00	3.20

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	การตรงต่อเวลา			
พนักงานเก็บเอกสาร / เทียบเท่า		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานเกษตรพื้นฐาน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานบริการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานบริการเอกสารทั่วไป		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานห้องปฏิบัติการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
คนงานฝีมือห้องปฏิบัติการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
แม่บ้าน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
คนงาน / คนสวน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.2) กลุ่มงานสนับสนุน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง			
พนักงานขับรถยนต์ / พนักงานขับรถ		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานธุรการ / เทียนเท่า		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานประจำห้องทดลอง		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานพิมพ์ / พนักงานเข้าและเก็บเล่ม		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานการเงินและบัญชี		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.3) กลุ่มงานช่าง

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า			
ช่างฝีมือทั่วไป / เทียบเท่า		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
ช่างฝีมือโรงงาน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
ช่างเหล็ก		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดหนัก		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13



ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางจิราพร สุนันทานนท์	
เกิดเมื่อ	25 กุมภาพันธ์ 2523	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (สาขาการบัญชี) โรงเรียนพณิชยการลานนาเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2543	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ) วิทยาลัยอาชีวศึกษา เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจบัณฑิต (สาขาเทคโนโลยี สารสนเทศ) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2551	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2545 - 2546	เจ้าหน้าที่ธุรการ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
	พ.ศ.2546 - 2548	เจ้าหน้าที่ธุรการ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ขุนวาง มูลนิธิโครงการหลวง
	พ.ศ.2549 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้