

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 1.4 การกำหนดสมรรถนะ
 - 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
 - 2.1 ความหมายสมรรถนะหลัก
 - 2.2 องค์ประกอบสมรรถนะหลัก
 - 2.3 สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
3. สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอธิการบดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993 : 9 - 11) ได้กำหนดคุณลักษณะของ สมรรถนะ ของบุคคลที่อยู่ในเบื้องลึก และฝังแน่น เป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ (Characteristics)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้นๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน ดังพบได้ว่าการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ทั้งนี้เพราะประการแรกการทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สองเป็นการวัดค่าแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้นั้น

เป็นพื้นฐานประการที่สาม การทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นจะลงมาทำ

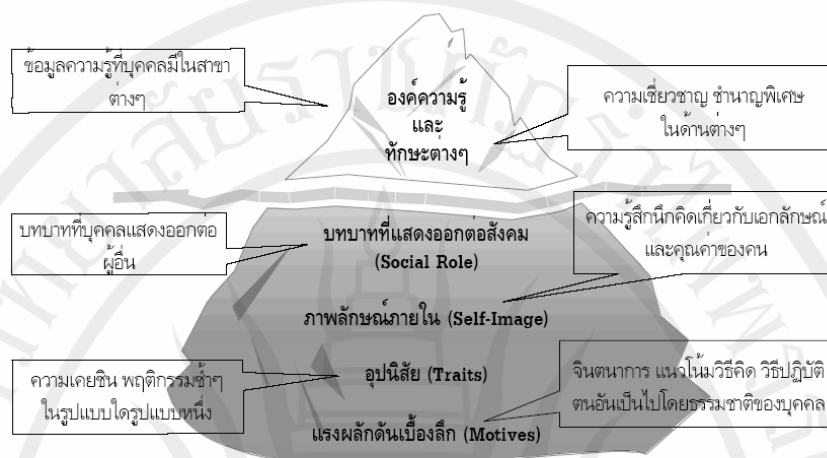
2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย เช่น หมอพิน สามารถใส่ฟันโดยไม่ทำให้คนไข้กลัว หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทักษะคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือ จินตนาการ (Self-Concept) เช่น การที่เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นคนที่เชื่อว่าตนเอง สามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้ แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรม ออกเป็นผู้นำ ดังนั้นเมื่อเขากล่าวถึงงานที่ทำก็จะมองไปว่างานนั้นควรจะดีกว่าเดิมอย่างไร

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ เสมอ เช่น การมี ปฏิกริยาที่รวดเร็วมีสายตาดีเป็นลักษณะทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการ ควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึง หรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับ ให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่ต้องการ และเป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มี ลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายกับตนเองอย่างท้าทาย

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1973 : 87) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกที่ซ่อน อยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ ที่กำหนด ในงานที่รับผิดชอบโดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะ ดังกล่าวด้วยภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ตามความหมายของ Competency ตามแนวของ McClelland.

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 29.

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทรบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้นคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทรบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 27) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของบุคคลด้วย ดังนั้นสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการที่นำมาปฏิบัติในองค์การ
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก่อนนำไปใช้งาน
3. พหุคุณิยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะมี ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าใครจะสามารถดึงตัวตนของตนเอง หรือ เข้าใจในความคิดของตัวเองได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งบางส่วนเป็นพฤติกรรมที่แอบแฝงจะเห็นรู้ได้ เมื่อได้เกิดเหตุการณ์ต้องคิดหรือตัดสินใจ ความ โดดเด่นจึงจะแสดงออกมา

ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ความสำคัญ มุ่งเน้นความสามารถด้านเทคนิคและวิชาชีพมากขึ้น ควบคู่กับการเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีมงานที่ต้องทำร่วมกัน โดยอยู่ภายใต้โครงการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการเพิ่มสมรรถนะการทำงานจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุรพงษ์ มาลี (2549 : 19 - 20) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง
2. สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
3. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณ และเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

นิสารัตน์ รามวงษ์ (2549 : 17-18) ให้สำคัญกับสมรรถนะ เนื่องจากนักวิชาการด้านการบริการได้ค้นพบว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร
 - 1.1 ทำให้ทราบถึงทักษะ คุณลักษณะ ที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร
 - 1.2 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงานนั้นๆ
 - 1.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้
 - 1.4 ใช้เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร
 - 1.5 สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน
 2. ความสำคัญต่อพนักงาน
 - 2.1 ช่วยกำหนดบทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน ตามความคาดหวังขององค์กร
 - 2.2 มีมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน ได้ชัดเจน
 - 2.3 ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ของพนักงานจากการประเมิน ตลอดจนแผนการพัฒนาดตนเองได้
 - 2.4 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางในด้านความก้าวหน้าของสายงาน
 - 2.5 ช่วยกระตุ้นในด้านการพัฒนาตนเอง
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549 : 11) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้
1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
 2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
 - 3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
 - 3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง
 - 3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน
 - 3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

จากการศึกษา ความสำคัญของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญในตัวคนของแต่ละคน ซึ่งจะให้เห็นได้ถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สามารถถ่ายทอดออกมาให้เห็นในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพนั่นเอง หากองค์กรสามารถจัดสรรคนให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคลจะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะจะเป็นส่วนเสริมให้ตำแหน่งงานหนึ่งที่ถูกกำหนดด้วย Job Description (JD) และ Job Specification (JS) อย่างไรก็ดีได้มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 38) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

อดิชาติ เจริญพาโชค (2547 : 37) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กานดา เลาสีลป์สมจิตร (2547 : 23) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพโดยคุณลักษณะในที่นี้หมายรวมถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพ ที่มองเห็นได้ และค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ ที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

ภูยีน วงศ์หงส์ (2550 : 10) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

รัชฎา ฌ น่าน (2550 : 10) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547 : 60 – 61) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ออกจากผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุและเป็นผล ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า KSAOs (Knowledge Skill Affective Other Characteristics)

บรรจง ครอบบัวบาน (2549 : 13) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของ บุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

ลอยด์ และคูก (Lloyd and Cook. 1993 : 14) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

เดวิส และเอลลิสัน (Davies and Ellison. 1997 : 39-40) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัย ชี้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศน ทองภักดี (2549 : 39) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมี เพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามที องค์กรหน่วยงานต้องการให้ถือผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษา ความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ความสามารถ เฉพาะส่วนบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาหรือไม่ขึ้นอยู่กับโอกาสในการปฏิบัติงาน หรือการค้นหา ตัวตนเพื่อใหพบกับสมรรถนะที่ซ่อนเอาไว้ออกมาใช้ ซึ่งสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ประเภทของสมรรถนะ

จิระประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวถึง สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไป ด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อ แสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการ บริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการ นำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิง เทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) กล่าวถึง ประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มา มี 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนอื่นทั่วไป

เทียน ทองแก้ว (2545 : 35 - 43) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะมี 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่ที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถ

ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวถึง สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จากการศึกษา ประเภทของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะงานหรือความสามารถซึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ โดยแบ่งเป็น 3 หลัก คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะบริหาร และสมรรถนะเชิงเทคนิค ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดประเภทเพื่อจัดคนให้ตรงกับลักษณะนั้นๆ

การกำหนดสมรรถนะ

อเนก เทียนบุชา (2552 : 34 - 37) กล่าวถึง สรุปผลการวิจัยถึงแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะหรือ Proficiency Scales และ Behavioral Indicators ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทยว่ามีด้วยกันหลายวิธี แนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะ (Competency) ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 วิธี โดยทั่วไปมักนำหลักการแบ่งสเกล (Scale) ออกเป็น 5 ระดับ หรือที่นิยมเรียกว่า 5-Point Scale มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะแต่ละแบบ ได้แก่

1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา ได้แก่

1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับสนับสนุน) ได้

1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนมาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน

1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมักมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูง ซึ่งบางตำราอาจแบ่งถึง 6 ระดับ โดยระดับสูงสุด คือ ประจักษ์หรือผู้รู้จริง ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าขั้นเชี่ยวชาญ

3. กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) โดยการแบ่งระดับสมรรถนะจะคล้าย ๆ กับกำหนดตามความเชี่ยวชาญข้างต้น โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้ คือ

3.1 ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)

3.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)

3.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

3.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

3.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและ ร่วมกันพัฒนาก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอเสนอขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการ พัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงาน ของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น – สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้ง

แผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อไปให้กับผู้ได้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และ คณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้ คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็นบุคคล (Key Persons) ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตนเอง ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนาทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้น คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนา สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตาม สายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะ หลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียด พฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่ง ควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษา รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้ เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วกล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม สมรรถนะ

จากการศึกษา การกำหนดสมรรถนะ สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะของบุคคล องค์กร สามารถ กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา กำหนดตามความเชี่ยวชาญ กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล ซึ่งจะ เป็นข้อกำหนดเพื่อเป็นเงื่อนไขในการเลือกกลุ่ม และกำหนดคุณลักษณะของบุคคลได้ตรง

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 78) กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลักนั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของ คนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบความสำเร็จดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของคุณสมบัติในงาน (Technical Competencies) และ

ความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่ง ในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อนผู้ปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร/องค์กร/หน่วยงาน ส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในแบบที่องค์กรต้องการด้านการบริหารงานบุคคล ช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การคัดเลือกคนให้ตรงกับภารกิจ การประเมินผล ความก้าวหน้าในอาชีพ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

บุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้ผู้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน
2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

3. นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหา และคัดเลือกการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

จากการศึกษา ความหมายประโยชน์ของสมรรถนะ สรุปได้ว่า ประโยชน์ของสมรรถนะ ทำให้องค์กรสามารถ คัดเลือก สรรหาคนเข้ามาร่วมงาน สามารถตั้งกำหนด กฎเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อคัดเลือก และฝึกอบรม พัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมถึงถ่ายทอดให้พนักงาน ด้วยตนเองอีกด้วย ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากการใช้พนักงานให้ถูกกับความรู้ ความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงาน และการพัฒนางานขององค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

ศุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549 : 11 - 12) จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย บริษัท McBar ได้รับกรว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แต่ละประเทศรับรู้ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมดโดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบ ที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ 1) ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ” และ 2) คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับ ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

ความหมายสมรรถนะหลัก

อุไร รัตนเมธาธร (2553 : 12) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

จิรประภา อัครบวร (2549 : 58) จำแนกสมรรถนะหลักของคนทำงานสามารถจำแนกได้เป็น 2 แบบ คือ 1) สมรรถนะหลักตามแนวของอังกฤษ (British Approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์

เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดมาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะหลักจึงเป็นการกำหนด เฉพาะงานและเป็นไปในลักษณะการให้การยอมรับตามวิชาชีพ 2) สมรรถนะตามแนวคิดของอเมริกัน (American Approach) จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่ มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ การจะ เป็นสมรรถนะหลักนี้จึงไม่สามารถถกเถียงกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการ บุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

สเปนเซอร์ (Spencer, 1993 : 9) กล่าวว่า สมรรถนะหลักว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น กว่าเดิม

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 54) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้ว ไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการ

องค์ประกอบสมรรถนะหลัก

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 54) กล่าวถึง สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ที่เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องกล
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
3. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติ เป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่นทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ
4. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ
5. บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือลักษณะเป็นผู้นำ

จากการศึกษา แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สรุปได้ว่า เป็นเกณฑ์กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่มีพร้อมความตามท้องถื่นต้องการในแต่ละด้านที่พึงมีหรือปฏิบัติเพื่อให้เห็นความชัดเจน ของแต่ละบุคคลในด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การมุ่งมั่นในการให้บริการ ประสบการณ์ การมีคุณธรรมจริยธรรมต่ออาชีพ รวมถึงการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 : 6) กล่าวถึง อธิบายความหมายของสมรรถนะหลัก 5 รายการ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

2. บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อราชการ ทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม

จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ สักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยเกณฑ์ระดับคะแนน ตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะ

จากการศึกษา สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีข้อกำหนดในการประเมินอย่างชัดเจน 5 ด้าน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การมุ่งมั่นในการให้บริการ ประสิทธิภาพ การมีคุณธรรมจริยธรรม ต่ออาชีพ รวมถึงการทำงานเป็นทีม

สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้พัฒนามาจากวิทยาลัยครูจันทบุรี เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2515 เป็นศูนย์กลางของการให้บริการและบริหารงานของสถาบัน ซึ่งมีความจำเป็นต้องประสานงานกับบุคลากรทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารที่เปิดการเรียนการสอนถึงระดับปริญญาตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2519 จึงได้เปลี่ยนเป็นสำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยครูจันทบุรี ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยแบ่ง การบริหารงานออกเป็น 10 ฝ่าย และในเดือนมีนาคม 2528 วิทยาลัยครูจันทบุรีได้รับพระราชทาน พระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระนามาภิไธยของสมเด็จพระนางเจ้ารำไพพรรณี พระบรมราชินี ในรัชกาลที่ 7 เป็นนามของวิทยาลัยว่า “วิทยาลัยรำไพพรรณี” จวบจนเมื่อพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2538 จึงได้มีการแบ่งงานออกเป็น 12 ฝ่าย คือ ฝ่ายสาธารณูปโภค ฝ่ายอนามัยและสุขภาพิบาล ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายรักษาความปลอดภัยและการจราจร ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายสวัสดิการ โดยได้มีการบริหารงานมาตั้งแต่วันที่ 28 มกราคม 2538 เป็นต้นมา และเมื่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศใช้ ได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ตามราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 20 ก ลงวันที่ 8 มีนาคม 2548 และ แบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ

ปรัชญา

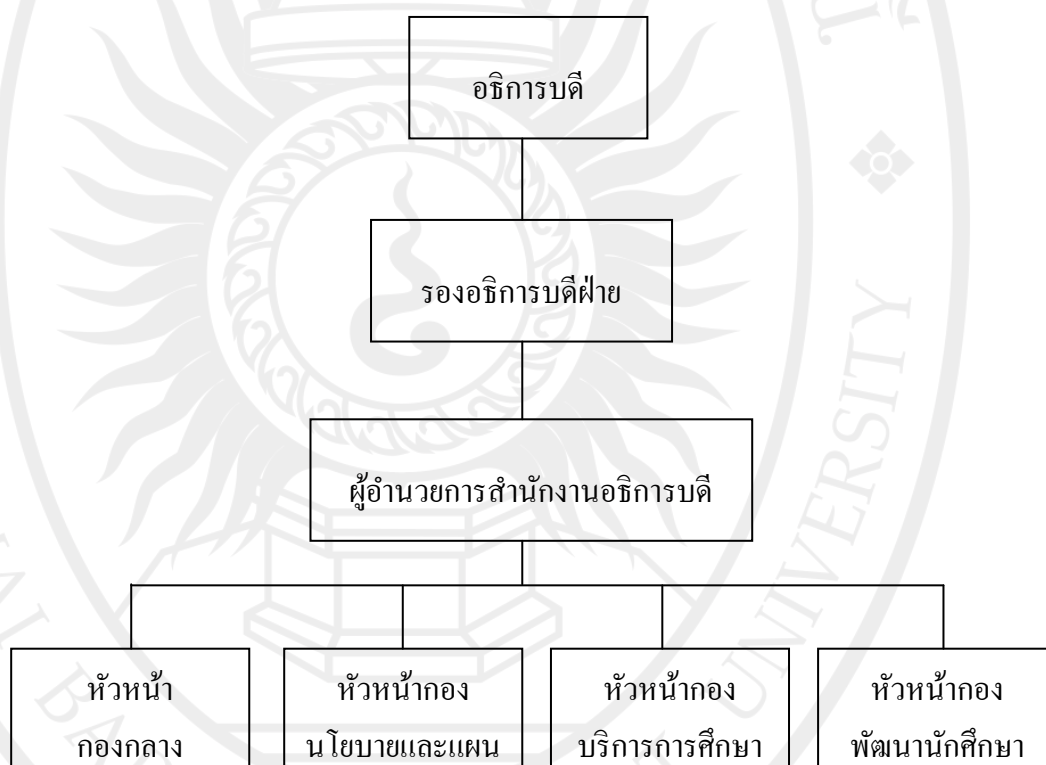
“ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ทั้งถึง และเป็นธรรม”

วิสัยทัศน์

สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ สนับสนุนปรัชญาและพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด

พันธกิจ

1. สนับสนุน และดำเนินการ ให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน อันได้แก่ งานกองกลาง กองนโยบายและแผน กองบริการการศึกษา กองพัฒนานักศึกษาของสำนักงานอธิการบดี อันเป็นภาพรวมให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างของสำนักงานอธิการบดี

ที่มา : สำนักงานอธิการบดี. 2554 : 3.

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ได้ออกข้อบังคับฯ เพื่อให้การดำเนินการเรื่องการประเมินผลปฏิบัติราชการของบุคลากรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มหาวิทยาลัยจึงมีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการจัดทำคู่มือการประเมินผลปฏิบัติราชการ (ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย สายการสอน, ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน และ ผู้บริหารที่เป็นบุคลากรสายการสอน) เพื่อใช้

ประเมิน เกณฑ์และตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินแต่ละด้าน ขั้นตอนและกรอบเวลาในการเนินการ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนรายการเอกสารหลักฐาน ที่ผู้รับการประเมินจะต้องเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยคาดหวังให้ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบแนวทางปฏิบัติที่ตรงกัน อันจะ ส่งผลให้การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และให้สัดส่วนคะแนนในการประเมิน ร้อยละเจ็ดสิบ

2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะทางการบริหาร ตามประกาศมหาวิทยาลัย เรื่องการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการของมหาวิทยาลัย และให้สัดส่วนคะแนนในการประเมิน ร้อยละสามสิบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮามลิน (Hamlin, 1991 : 6) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ดึงตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

วูล และซุลลิแวน (Wool and Sullivan, 1996 : 48 - 57) ได้ศึกษาวิจัยถึง สมรรถนะ ที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารงานด้าน บุคคลขององค์การพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุด คือ 1) การมีความรอบรู้ใน ธุรกิจและงานองค์การ เป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และ 3) ทักษะในการโน้มน้าวใจ

คัฟฟี่ (Cuffe. 1997 : 4606-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ของการเป็น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ โดยศึกษาความคิดรวบยอดของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์และความเป็น ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อบรรยากาศในโรงเรียน โดยศึกษาจากโรงเรียนมัธยม 37 โรงเรียน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์และรัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์จะทำให้สภาพ บรรยากาศในโรงเรียนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้นและ ในโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในเรื่องการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์

งานวิจัยในประเทศ

อรทัย ริมศิริ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเองด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการคืนอำนาจ การจัดการศึกษาให้ประชาชน ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับประสพการณ์ ในการทำงาน พบว่า ประสพการณ์ต่างกันมีบทบาทในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งโดยรวม และทุกด้านต่างกัน

ปิยรัตน์ ชุณหศรี (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานระดับ ปฏิบัติการโดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา 5 บริษัทในเครือซัมมิทกรุ๊ป ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตร การฝึกอบรม เนื้อหาหลักสูตรทั่วไปมีความเหมาะสมต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะใน 3 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับ ปฏิบัติการได้มีมากกว่าหลักสูตรเฉพาะ โดยเนื้อหาหลักสูตรเฉพาะ มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการอบรมมีความเหมาะสมมากกว่า สำหรับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า หลังจากการฝึกอบรม พนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะได้ดีมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้ และด้าน ความสามารถในการประยุกต์ใช้ ตามลำดับ พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตร เฉพาะมีผลต่อการสร้างเสริม และพัฒนาสมรรถนะทางด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้าน ความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันแต่ไม่ถึงระดับมีนัยสำคัญ ทางสถิติ หัวหน้างานมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรเฉพาะที่ใช้ในการฝึกอบรมแม้ จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในด้านต่าง ๆ ได้ดีมาก แต่หลักสูตรทั้งสองก็มีผลในการ พัฒนาสมรรถนะได้ไม่แตกต่างกันถึงระดับมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุจี จารุภาชนันท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธาณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น สรุปผลการวิจัยได้ว่า

1. รูปแบบการประเมินสมรรถนะ ใช้เนื้อหาการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ใน 5 หัวข้อหลัก คือ การมุ่งสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งการ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และคุณธรรมจริยธรรม แบบประเมินที่ใช้คือ แบบประเมินพฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 7 กลุ่ม ตำแหน่งงาน ตามใบกำหนดหน้าที่งานที่มีใช้ตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงาน ก.พ. (ก.พ. 7) ได้แก่ กลุ่มประธานหลักสูตร กลุ่มหัวหน้าฝ่าย กลุ่มหัวหน้างาน ในฝ่าย กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มวิชาในหลักสูตร กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย กลุ่มอาจารย์ในหลักสูตร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายด้วยใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา เพื่อประเมินสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Actual Competency) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคะแนนเต็ม 30 คะแนนใน 5 หัวข้อ สมรรถนะ และน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมิน ที่แตกต่างกัน มีการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ โดยใช้วิธีหามติร่วมของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้แนวทางการกำหนดระดับของสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap)

2. แผนที่เส้นทางการพัฒนาบุคลากรโดยเสนอภาพรวมของแต่ละกลุ่มงานพบว่า ประธานหลักสูตรมีหัวข้อหรือเส้นทางการพัฒนามากที่สุด คือ หัวข้อการบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้ากลุ่มวิชา/กลุ่มงานในหลักสูตร คือ หัวข้อคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตร คือ หัวข้อความร่วมแรงร่วมใจ กลุ่มหัวหน้าฝ่ายคือ หัวข้อการบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้างานในฝ่าย คือ หัวข้อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย คือ หัวข้อการบริการที่ดี

3. ผลสรุปความคิดเห็นและแนวโน้มต่อการใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะพบว่า ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นด้วย รูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 93.44 เห็นด้วยว่า วิทยาลัยควรจะนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะนี้มาพัฒนาเพิ่มเติมก่อนที่จะนำไปใช้ในบางหัวข้อ

กฤษณพงศ์ สายวรรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานการเงินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า

5 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป และระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 ปี

ประดิษฐ์ แก้วพรหม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองสองห้องมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการบริหาร โดยมี 3 อันดับแรก คือ หลักการทำงานเป็นทีม คุณธรรมจริยธรรม และทฤษฎีการบริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และความต้องการในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การอบรมสัมมนา การทำวิจัย และความสามารถในการบริหาร

จันทิมา อมันตกุล (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดหนองคาย โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 และ 4 จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านจิตพิสัย ด้านคุณลักษณะอื่น ด้านความรู้ และด้านทักษะส่วนสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่คาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านจิตพิสัยด้านคุณลักษณะอื่นๆ ด้านความรู้ และด้านทักษะ สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นจริงกับที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

สุริยันต์ สะท้าน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการส่งสาร พฤติกรรมการใช้สาร และพฤติกรรมการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมในการรับสารอยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูผู้สอนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา รองลงมา คือ ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในสถานศึกษา และความรับผิดชอบ

งานที่ปฏิบัติในสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา 3) พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพบุลย์ ไชยเสนา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) สมรรถนะการ บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิง กับครูผู้สอนเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูผู้สอนเพศชาย สำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝักอาชีพ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอนทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ธาริณี อภัยโรจน์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทาง การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรค้ความคิดเชิงนวัตกรรม

นรินทร์ ชัยวิฑูรย์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โตโยต้า นนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในเรื่องคุณภาพ และสำนึกในความเป็นสากล ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะ โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการแตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้านด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากลแตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำนึกในเรื่องคุณภาพ และสำนึกในความเป็นสากลแตกต่างกัน

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์การทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่าข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้ สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดตามกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติงาน

วินัย ไช้ขาว (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท คริวแม่ศรีเรือน จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารที่ดี การบริการที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความผูกพันกับองค์กร และการมีจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05

ธาริณี อภัยโรจน์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แนวทาง การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (core competency gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรค้ความคิดเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีการเปรียบเทียบ อายุ เพศ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา ส่งเสริม สภาพการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับองค์กร และสถานการณ์ที่ต้องการ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร นำความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป