

การพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพต่างๆของมหาวิทยาลัย

สิริพร จักรวาลพิทักษ์

โครงการวิจัยมหาวิทยาลัยวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัย "การพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพต่างๆของมหาวิทยาลัย" มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพต่างๆของมหาวิทยาลัย และจัดทำแบบประเมินวัดความสามารถ(Competency)อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนมาตรฐานของ Six Sigma ในขั้นตอนการกำหนดปัญหา (Define Phase) ได้หา Baseline ความสามารถของบุคลากรมหาวิทยาลัย และขั้นตอนการวัดและการตรวจสอบ(Measure phase) ได้เสนอแบบประเมินวัดความสามารถ(Competency) ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จากการศึกษา "การพัฒนาบุคลากรสายวิชาชีพต่างๆของมหาวิทยาลัย" โดยศึกษา Baseline ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในการศึกษาได้ศึกษา 2 ส่วน แต่ละส่วนศึกษา 2 ครั้ง ส่วนที่ 1 ศึกษาจากข้อมูลในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนคุณลักษณะในการปฏิบัติงานและคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคลากร การศึกษาได้แบ่ง Competency เป็น 3 ด้าน ได้แก่ Competency ด้าน Attitude ด้าน Skill และ ด้าน Knowledge ผลการวิจัยพบว่า Competency ด้าน Attitude ของทุกกลุ่มงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก Competency ด้าน Skill ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ยกเว้นสายสนับสนุนกลุ่มผู้บริหารระดับกลางอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับ Competency ด้าน Knowledge อยู่ในเกณฑ์ดีถึงดีมาก ส่วนที่ 2 ศึกษาจากข้อมูลแบบประเมินการสอนวิชาทฤษฎี วิชาปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ และวิชาปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ภาคการศึกษาที่ 1/2545 และภาคการศึกษาที่ 2/2545 พบว่านักศึกษาประเมิน Competency ของผู้สอนทั้ง 3 ด้านอยู่ในเกณฑ์ดี ยกเว้น Competency ด้าน Attitude ในวิชาทฤษฎีของภาคการศึกษาที่ 1/2545 อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และขั้นตอนการวัดและการตรวจสอบ (Measure phase) จัดทำแบบประเมินวัด ความสามารถ (Competency) ของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ดำเนินการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้ Affinity Diagram เพื่อกำหนดพฤติกรรมหลัก(Key behavior)ที่ใช้ในการประเมินความสามารถ (Competency) และกำหนด Level (ระดับ) ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก(Key behavior)ที่ใช้ในการประเมินความสามารถ (Competency) โดยศึกษาในสวน Core competency ของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งแบบฟอร์มการประเมินที่จัดทำขึ้นจะง่ายต่อการตั้งเป้าหมาย/คาดหวัง ว่าองค์กรคาดหวังอาจารย์จะมีความสามารถด้านต่างๆ ระดับใด ในแต่ละระดับจะกำหนดพฤติกรรมหลัก(Key behavior) ที่ใช้ในการประเมินความสามารถ (Competency) ผู้ประเมินจะมีมาตรฐาน / เกณฑ์ เดียวกัน อีกทั้งผู้ประเมินสามารถประเมินให้มีความถูกต้องและแม่นยำ Accuracy & Precision มากขึ้น

บทนำและวัตถุประสงค์

ในการบริหารงานบุคคล งานหนึ่งที่มีความสำคัญคือการพัฒนาบุคลากรซึ่งปัจจุบันนี้ทุกวงการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นเพียงจักรที่จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วเช่นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ด้านสารสนเทศ ความรู้ทางวิชาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ทางสังคม และเศรษฐกิจ การขยายงาน องค์กรต่างๆ มีการขยายขอบข่ายงานสู่สภาพแวดล้อมใหม่ ที่มีการแข่งขันสูงจำเป็นต้องหา Competative Advantage ต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานเช่นมีการสอนงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้กำหนดขีดความสามารถหลักของบุคลากร โดยวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดขีดความสามารถหลัก(Core Competency) ที่บุคลากรของ

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมี 7 ข้อ คือ 1. ยึดมั่นตามสัญญาและรับผิดชอบต่อผลของงาน (Accountability & Commitment) 2. สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 3. สามารถทำงานเป็นทีมได้ (Teamwork) 4. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) 5. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) 6. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) และ 7. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีเพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนั้นจำเป็นต้องศึกษาหาความสามารถ (Competency) ของบุคลากรก่อนว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความสามารถอยู่ระดับใดทั้งนี้เป็นการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรตรงจุดประสงค์และสมบูรณ์แบบที่สุด ผลการวิจัยเพื่อมุ่งหวังประโยชน์ในการนำ Competency มาใช้เป็นเครื่องมือ (Tool) ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource Management) และเพื่อการวิจัย/ศึกษา มีคุณค่ามากที่สุดและบรรลุตามหลัก Six Sigma หลังจากได้รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Base line) ในการเปรียบเทียบแล้ว ผู้วิจัยจำเป็นต้องดำเนินการระดมสมองผู้ทรงคุณวุฒิและใช้แผนภาพ Affinity diagram หรือ KJ เพื่อเสนอแบบประเมิน Competency อาจารย์ มหาวิทยาลัยโดยกำหนดพฤติกรรมหลักที่ใช้ในการประเมินความสามารถหลัก (Key Behavior) และกำหนดค่าคะแนนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) ที่ใช้ในการประเมินความสามารถต่อไป โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

กำหนดปัญหา (Define phase) ศึกษารายละเอียดข้อมูลความสามารถบุคลากรมหาวิทยาลัย ทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อทำการระบุปัญหาที่มีและเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็นหัวข้อปัญหาในการวิจัย การวัดและตรวจสอบ (Measure phase) ดำเนินการตรวจสอบปัญหา วิเคราะห์ และสร้างระบบการวัดที่มีประสิทธิภาพสำหรับปัญหา

ผลการวิจัย จากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 2 ครั้ง พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทุกสาขาวิชาชีพ ได้รับการประเมิน ความสามารถด้าน Attitude , Skill , knowledge อยู่ในระดับดี ถึง ดีมาก และจากคะแนนนักศึกษาระดับปริญญาตรีผู้สอน พบว่า นักศึกษาระดับปริญญาตรีผู้สอนวิชาทฤษฎี วิชาปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ และวิชาปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ภาคการศึกษา 1/2545 และ ภาคการศึกษา 2/2545 มีความสามารถด้าน Attitude , Skill , knowledge อยู่ในระดับดี จากการวิจัยข้อมูลที่ได้ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรเพื่อพัฒนาต่อได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากแบบประเมินที่ใช้อยู่ปัจจุบันไม่ Accuracly & Precision ซึ่งหมายถึงไม่มีความสามารถในการทำซ้ำ และจากแบบประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถแยกหรือคัดบุคลากรเพื่อพัฒนาได้ จึงจำเป็นต้องเสนอแบบประเมินใหม่เพื่อใช้ประเมิน Competency ของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีต่อไป ในขั้นตอนการวัดและการตรวจสอบ (Measure phase) ได้เสนอแบบประเมินวัด Competency อาจารย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยดำเนินการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการกำหนดพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) ที่ใช้ในการประเมินความสามารถของอาจารย์ และกำหนดคะแนนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลัก (Key Behavior) ที่ใช้ประเมินความสามารถของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ตามตัวอย่างแบบประเมิน

กิตติกรรมประกาศ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่ให้การสนับสนุนและจัดให้มีโครงการมหาวิทยาลัย ขอขอบคุณ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร และ ผศ.สุภาณี ไตรเลิศศรีรักษ์ ที่ปรึกษาหลัก รศ.กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ หัวหน้าที่ปรึกษาโครงการวิจัย ดร.นคร ศรีสุขุมบวรชัย และ ดร.อุษณีย์ คำพูล ที่ปรึกษางานวิจัย

ตัวอย่าง

ลำดับชั้นคะแนนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมหลักที่ใช้ในการประเมินความสามารถในส่วน Core Competency

1. Accountability & Commitment (ยึดมั่นตามสัญญา และ รับผิดชอบต่อผลของงาน)

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
<p>1. ปฏิบัติงานหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เรียกรับหรือรับประโยชน์ใดๆ จากผู้ทำธุรกิจกับมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ปฏิบัติงานหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เรียกรับหรือรับประโยชน์ใดๆ จากผู้ทำธุรกิจกับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. รักษาทรัพย์สิน ผลประโยชน์ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ปฏิบัติงานหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เรียกรับหรือรับประโยชน์ใดๆ จากผู้ทำธุรกิจกับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. รักษาทรัพย์สิน ผลประโยชน์ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมาย</p>	<p>1. ปฏิบัติงานหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เรียกรับหรือรับประโยชน์ใดๆ จากผู้ทำธุรกิจกับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. รักษาทรัพย์สิน ผลประโยชน์ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมาย</p> <p>4. หาวิธีการและกำหนดวิธีการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยตนเอง</p>	<p>1. ปฏิบัติงานหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เรียกรับหรือรับประโยชน์ใดๆ จากผู้ทำธุรกิจกับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. รักษาทรัพย์สิน ผลประโยชน์ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมาย</p> <p>4. หาวิธีการและกำหนดวิธีการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยตนเอง</p> <p>5. คำนึงถึงปัจจัยด้าน ต้นทุน คุณภาพ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Constituency) , ผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p>

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมิน Competency ที่มีความสอดคล้องตามมหาวิทยาลัยพึงประสงค์)

ชื่อ-สกุล	อายุงาน
ภาควิชา	คณะ
ให้ระบุความสามารถของอาจารย์แต่ละท่านตามเกณฑ์ของปัจจัยแต่ละข้อ	

ความสามารถจากคุณค่าองค์การ (Core Competency)	ข้อบ่งชี้พฤติกรรม	ระดับที่มหาวิทยาลัย คาดหวัง	ระดับที่ บุคลากรเป็น	ส่วนต่าง
1. Accountability&Commitment		4	4	0
2. Continuous Improvement		4	3	-1
3. Teamwork		3	4	+1
4. Innovation		3	3	0
5. Communication		4	4	0
6. English Literacy.		1	1	0
7. ICT Literacy		3	2	-1

ส่วนที่ 2

ความสามารถจากใบกำกับงาน (Job Competency)				

ระดับความสามารถ/ศักยภาพ

ความสามารถตามที่คาดหวัง หรือสูงกว่า

ความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวังเป็นบางเรื่อง

ความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวังเป็นส่วนใหญ่

ความสามารถต่ำกว่าที่คาดหวังทุกเรื่อง

ความเห็นเพิ่มเติม จุดอ่อน

จุดแข็ง

ควรส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา

ลงนาม (ผู้ประเมิน)

ลงนาม (ผู้ได้รับประเมิน)

วันที่

วันที่

เอกสารอ้างอิง

1. สุปรานณี ศรีฉัตรวามิขุ, 2541, PA 710 การพัฒนาบุคคล (Personnel Development), กรุงเทพฯ, หน้า 57-58.
2. เพชรมณี วิริยะสีบพงษ์, 2545, การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, วิทยานิพนธ์.ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, หน้า78-79,82.
3. อาจารย์เอก,การพัฒนาและฝึกอบรม:Skill [Online],Available:http://www.siamhr.com[2004,February 1].
4. อรัญญา สมแก้ว,n.d., Competency Management:การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ [Online],Available:http://www.consultthai.com/article o 7.htm[2003,July3].
5. ดนัย เทียนพุ่ม, n.d., Competency Model [Online], Available: [http://dntnet. Topcities.com/Competency.htm](http://dntnet.Topcities.com/Competency.htm)[2003, July3]
6. การบีโตรเลียมแห่งประเทศไทย, บริษัท, 2546, การพัฒนา Competency, กรุงเทพฯ หน้า 8-10.
7. ปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด, บริษัท, 2546, SCC Competency Based Management, กรุงเทพฯ.
8. อุทุมพร ทองอุไร, 2523, การประเมินผลอาจารย์ : วิจัยและเครื่องมือ, สมานมิตรการพิมพ์, กรุงเทพฯ, หน้า57-58.
9. ประสิทธิ์ จินประชา,การอบรม หลักสูตร “หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชา”[Online],Available:http://geocities.com[2004,February 4].
10. สำเร็จ ยี่งถาวรสุข,การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Assessment) [Online],Available:http://www.siamhr.com:8080/hrproject/assesment.jsp[2004,February 4].
11. อาจารย์เอก,เกณฑ์ที่จะต้องทำการประเมิน[Online],Available:http://www.siamhr.com[2004,February 4].
12. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์,2542,การประเมินผลการปฏิบัติงาน:หลักการและแนวทางปฏิบัติ,ปีที่7,ฉบับที่1,หน้า 1-9.
12. อาจารย์เอก,เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน [Online],Available:http://www.siamhr.com:8080/hrproject/assesment/evalu_2_1.jsp [2004,February 1].
13. ณรงค์วิทย์ แสนทอง,เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสามารถหลัก(Key Competencies) [Online],Available:http://www.hrcenter.co.th[2004,February 29].
14. ณรงค์วิทย์ แสนทอง,Competencies:เรื่องใหม่ แต่ไม่ใช่เรื่องยาก [Online],Available :http://www.hrcenter.co.th[2004,February 29].
16. วสุ คล่องขยัน,The way of HRD[Online],Available:http://www.siamhr.com[2004,February 9].
17. จำเนียร จวงตระกูล, 2530, ลักษณะของลูกจ้างที่นายจ้างต้องการ, โอเดียนสโตร์,กรุงเทพฯ,หน้า 58-61.
18. สุชาตย์ โกศิน, สันติสุขในธุรกิจอุตสาหกรรม, โครงการสร้างเสริมการจัดการยุคใหม่รุ่นที่9,คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี,กรุงเทพฯ หน้า 1-2.
19. ณรงค์วิทย์ แสนทอง,2545,คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่,กรุงเทพฯ,หน้า 182-187.
20. อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ , ห่วงโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain)กับการพัฒนาความสามารถของตนเอง [Online],Available:http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=217[2004,March 29].
21. สมคิด อิศระวัฒน์ ,การทำงานเป็นทีม[Online],Available:http://www.stou.ac.th/Thai/Offices/Oce /Knowledge
22. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ www.siamhr.com:8080
23. รัตต์ัญญู เทียนปทุม ,คุณลักษณะของทีม[Online], Available:http://www.stou.ac.th/Thai/Schools/Sca/ document/ Rattanyu3.asp
24. การสื่อสาร www.riudon.ac.th/~boonpan/1031204/Mass01.html

25. อารี พันธุ์มณี, รศ.ดร., 2546, **ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 2-3, 5-7, 14-20.
26. http://www.thai.net/edtech_09/innovation.htm
27. บรรณานิตยสาร อท., 2543, **วิสัยทัศน์ อนาคตประเทศไทย พุทธศักราช 2576**, นิตยสารอุตสาหกรรมทหาร, ปีที่ 2, เดือนเมษายน-กันยายน 2543, หน้า 53.
28. แผนแม่บท "เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 25547-2549" , กระทรวงศึกษาธิการ , กุมภาพันธ์ 2546.
29. Welcome to ITeD Project, 2547 [จุลสาร].
30. กิตติศักดิ์ @ TACT, ตุลาคม 2543
31. คณะทำงาน Training Roadmap ..ม.ป.ป, **วิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ของบุคลากร มจธ.**