



แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘

จัดทำโดย

คณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลแผน

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑	หลักการและเหตุผล.....	๑
บทที่ ๒	ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.....	๒๑
บทที่ ๓	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.....	๓๓
บทที่ ๔	แนวทางการติดตามผลและประเมินผล.....	๓๘

บทที่ ๑ หลักการและเหตุผล

ในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๖ เป็นต้นมา การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการพลเรือน เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับระบบราชการ ในต่างประเทศ โดยมีแนวความคิดที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงานในระดับกิจกรรมพื้นฐาน (Baseline Activities) ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีจุดมุ่งเน้นต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของราชการพลเรือน

การทำงานที่ผ่านมาในอดีตสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ออกกฎระเบียบ (Regulator) ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งรับไปปฏิบัติ มีการรวมอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงไม่เหมาะกับการบริหารราชการในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งไม่เพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทาง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของตนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดย ก.พ. จะเป็นผู้กำหนดกรอบมาตรฐานกว้างๆ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของการพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานว่าส่วนราชการสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้สัมฤทธิ์ผลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จเพียงใด เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในราชการพลเรือน มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหาร ไม่ติดคึดอยู่กับระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

สำนักงาน ก.พ. โดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล จึงได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือสำหรับ “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือที่เรียกว่า HR Scorecard มาใช้ โดยศึกษาจากแนวทางของต่างประเทศ แล้วนำมาออกแบบให้เหมาะสมกับระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ๑) เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการ สามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - ๒) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้
 - ๓) เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (Human Resource Policy) และส่วนราชการซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy and Operation)
- ที่ประชุม ก.พ. ได้เห็นชอบกับแนวทางการนำ HR Scorecard มาใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๔๗ และเริ่มดำเนินการครั้งแรกกับส่วนราชการที่มีความประสงค์ในการนำเครื่องมือนี้ไปใช้โดย ก.พ. ไม่ได้กำหนดว่าทุกส่วนราชการจะต้องทำเหมือนกันหรือพร้อมกันทั้งหมด ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ในการทำงาน HR Scorecard ในภาครัฐมีองค์ประกอบทั้งหมด ๔ ส่วน ได้แก่
- ๑) มาตรฐานความสำเร็จ (Standard for Success) หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการ ต้องบรรลุ
 - ๒) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย มาตรการ แผนงานโครงการ และการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
 - ๓) มาตรการวัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) ในการดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - ๔) ผลการดำเนินงานที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ

มาตรฐานความสำเร็จที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มี ๕ มิติ ดังนี้

- มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)
- มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Effectiveness)
- มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Accountability)
- มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและการทำงาน

<p>๑. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)</p> <ul style="list-style-type: none"> * นโยบาย แผนงาน และมาตรการด้าน HR สอดคล้องกับเป้าหมาย และจังหวัด * ระบบฐานข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย * มีการวางแผนและบริหารกำลังคน (Workforce Planning and Management) * มีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (Talent Management) * มีการสร้างพัฒนา และสืบทอดของตำแหน่งบริหาร (Continuity and Replacement Plan) 	<p>๒. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)</p> <ul style="list-style-type: none"> * กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความถูกต้องและทันตา พันธกิจ ส่วนราชการ * สัดส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องประมาณ รายจ่าย เหมาะสม สะท้อนผลิตภาพ และคุ้มค่า * นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (HR Automation)
<p>๕. คุณภาพชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)</p> <ul style="list-style-type: none"> * ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน * การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม จากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด * ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานและระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน 	<p>๓. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)</p> <ul style="list-style-type: none"> * การรักษาข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย * ความพึงพอใจของข้าราชการต่อนโยบาย มาตรการ การบริหารทรัพยากรบุคคล * การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา * การมีระบบการบริหารผลงาน และวิธีการ ประเมินผลกรปฏิบัติราชการที่ประสิทธิผล <p>ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน</p>
<p>๔. ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)</p> <ul style="list-style-type: none"> * การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการดำเนินการทางวินัยบนหลักการของความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมหลักมนุษยธรรม 	

รายละเอียดในแต่ละมิติมีดังนี้

๑. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการ มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

- ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่าง ดังกล่าว

- ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ

- ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

๒. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและ

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

- ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

- สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

- มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

๓. ประสิทธิภาพผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผูปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)
- ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management)
- การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผูปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผูปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็หรือผลงานของส่วนราชการ

๔. ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรมหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ใน ทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๕. คุณภาพชีวิตและการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

- ข้าราชการและผูปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผูปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

- มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ
- มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประโยชน์ที่ส่วนราชการจะได้รับจากการใช้เครื่องมือนี้ คือ

๑. ส่วนราชการใช้มาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ เป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเพื่อให้เกิดผลที่สะท้อนได้อย่างสมดุลทั้ง ๕ มิติ และใช้เป็นเกณฑ์การประเมินตนเอง (Self Assessment)
๒. การประเมินผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถของส่วนราชการ มีการเรียนรู้และพัฒนา นำไปสู่การบริหารที่มีคุณภาพมีนวัตกรรมใน การบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ๆ มีการทำงานให้ดีขึ้น ไม่เป็น “องค์กรน้ำเน่า” ที่ไม่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันมหาวิทยาลัยจึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาท ที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุตุน ขอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ในเบื้องต้นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

๑) **กลุ่มความรู้ (Knowledge)** คือ ความสามารถอธิบาย เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้องและชัดเจน แบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ รู้ความหมาย รู้ขั้นตอน รู้ประยุกต์ใช้

๒) **กลุ่มทักษะ (Skill)** คือ ความสามารถในการลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์อันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดทักษะมี ๓ ระดับ คือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ ระดับความหลากหลาย ระดับความสม่ำเสมอ

๓) **กลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน (Attribute)** คือ รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นกับปัจจัย ๓ ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความกระตือรือร้น ความอุตุน และขยันขันแข็งในการทำงานค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

การกำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง
กลุ่มงาน (Job Family)

การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ.ได้เก็บข้อมูลหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อที่จะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น ๑๘ กลุ่ม งานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานโดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. กลุ่มลูกคำ/ผู้มีส่วนได้เสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด

๒. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/สัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี ๑๘ กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา
4. กลุ่มงานบริหาร
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา

7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน
17. กลุ่มงานการปกครอง
18. กลุ่มงานอนุรักษ์

กำหนดสมรรถนะสำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ ๒ ส่วน คือ (๑) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (๒) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ สมรรถนะ คือ

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กรให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงมีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

๒. การบริการที่ดี (Service Mind)

ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

๔. จริยธรรม (Integrity)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๕. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีส่วนร่วมในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพในทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ ๓ สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี ๕ สมรรถนะ) สำหรับรายละเอียดของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด ๒๐ สมรรถนะด้วยกัน คือ

๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลแล้วนำมากำหนดแผนงาน ขั้นตอนการทำงานในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๒. การมองภาพองค์รวม (Conceptual)

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

๓. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

ตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่

๔. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ

๕. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

๖. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรม เพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

๗. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝงตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

๘. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)

การเล็งเห็นปัญหาหรือ โอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

๑๐. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน ปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรย์ญาณการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลายในขณะที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

๑๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูงหวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ

หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตนเอง

๑๔. สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึง การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๑๕. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

๑๖. วิสัยทัศน์ (Visioning)

ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

๑๗. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการ ในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

๑๘. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ความตั้งและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

๑๙. การควบคุมตนเอง (Self Control)

การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

๒๐. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

สมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงานที่ควรมี

ที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
๑	สนับสนุนทั่วไป	ความเข้าใจผู้อื่น, ความถูกต้องของงาน, การคิดวิเคราะห์
๒	สนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ความถูกต้องของงาน
๓	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจผู้อื่น, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
๔	บริหาร	สภาวะผู้นำ, วิสัยทัศน์, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุมตนเอง, การให้อำนาจผู้อื่น
๕	นโยบายและวางแผน	การคิดวิเคราะห์, การมองภาพองค์รวม, การดำเนินการเชิงรุก
๖	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การดำเนินการเชิงรุก
๗	ข่าวกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, การยืดหยุ่นผ่อนปรน
๘	ออกแบบเพื่อพัฒนา	วิสัยทัศน์, การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
๙	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม, ศิลปะการสื่อสารการจูงใจ
๑๐	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
๑๑	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
๑๒	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น, การพัฒนาศักยภาพคน, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
๑๓	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ	การพัฒนาศักยภาพคน, การดำเนินการเชิงรุก, การคิดวิเคราะห์
๑๔	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม, ความมั่นใจในตนเอง

ที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
๑๕	บริการประชาชนทางเทคนิค เฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
๑๖	เอกสารราชการและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
๑๗	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก, ความถูกต้องของงาน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
๑๘	อนุรักษ์	การสืบเสาะหาข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, สุนทรียภาพทางศิลปะ

สมรรถนะ (Competency) ที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของบุคลากรและระบบราชการนั้น หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำหรับต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model แต่ละงานจะมีสมรรถนะประจำ ๘ สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี ๕ ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก ๓ ด้าน นอกจากนี้ การประเมินสมรรถนะอาจใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้นหากนำมาใช้บุคลากรทุกคนควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้นและผลสัมฤทธิ์ขององค์การโดยรวม ตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย

มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตและมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ให้กับประชากรของประเทศ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยดีขึ้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ปรากฏอยู่ในนโยบายระดับมหาวิทยาลัย สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางให้มหาวิทยาลัยและคณะ/ หน่วยงานได้นำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลไว้ตามพันธกิจ

การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากรหรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงานทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างบุคลากรระดับวิชาชีพออกไปปฏิบัติงานใน

สังคม การพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินการตามภารกิจหลักของสถาบันให้เป็นที่ไปตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นความสำคัญและมีเป้าหมายในการสร้าง องค์กรความรู้ และพัฒนาภูมิปัญญาให้กับสังคม

มหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงได้มีการกำหนดสมรรถนะ ๓ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะหลัก ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกประเภทถือปฏิบัติ ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ

๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบ ให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กรให้ดี หรือให้เกินมาตรฐาน ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงมีการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

๑.๒ การบริการที่ดี (Service Mind)

ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๑.๓ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ด้วยการ ศึกษา ค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

๑.๔ จริยธรรม (Integrity)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพ ของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๑.๕ ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีส่วนร่วมในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพในทีม

๒. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

๒.๑ บุคลากรประเภทวิชาชีพเฉพาะๆ และประเภททั่วไป ถือปฏิบัติ ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ คือ

๑. การคิดวิเคราะห์
๒. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
๓. ความมั่นใจในตนเอง
๔. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
๕. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
๖. การสร้างสัมพันธภาพ

๒.๒ บุคลากรประเภทวิชาการ

๑. ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี
๒. ทักษะการสอนงาน
๓. ทักษะการให้คำปรึกษา
๔. ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ
๕. ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม
๖. การบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๓. สมรรถนะประจำกลุ่มงานนักบริหาร

๓.๑ สภาวะผู้นำ

๓.๒ วิสัยทัศน์

๓.๓ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

๓.๔ การควบคุมตนเอง

๓.๕ การสอนงานและการมอบหมายงาน

บทที่ ๒
ข้อมูลบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

โครงการสร้างบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้จำแนกประเภทของบุคลากรมหาวิทยาลัย ได้ดังนี้

๑) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกออกเป็น ๓ ประเภท ประกอบด้วย

๑.๑) ประเภทวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

๑.๒) ประเภทผู้บริหาร เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

๑.๓) ประเภททั่วไป ประเภททั่วไปวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

๒) ลูกจ้างประจำ

๓) อาจารย์ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ (ลูกจ้างชั่วคราว เงินงบประมาณแผ่นดิน) ใช้ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจ้างผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ

๔) ลูกจ้างบรายได้ (เงินงบประมาณรายได้)

๕) พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณรายได้และเงินงบประมาณแผ่นดิน) จำแนกออกเป็น

๕.๑) พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทวิชาการ

๕.๒) พนักงานประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ และทั่วไป

๖) ลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราวรายปี (เงินงบประมาณรายได้)

จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามประเภท และหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

หน่วยงาน	ประเภทวิชาการ			ประเภทบริหาร			ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ			ประเภททั่วไป			รวม
	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	
ไม่ระบุหน่วยงาน	๐	๓๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓๐
สำนักงานอธิการบดี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๑	๑	๐	๐	๐	๔
กองกลาง	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๓๐	๑๖	๙	๑	๑๒	๗	๗๖
กองคลัง	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๖๐	๒๓	๑๗	๒	๒๑	๑๒	๑๓๖
กองการเจ้าหน้าที่	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓๓	๓	๒๕	๐	๒	๙	๗๒
กองกิจการนักศึกษา	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๕๑	๒๙	๒๒	๒	๑๓	๙	๑๒๗
กองแผนงาน	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๒๘	๖	๑๖	๑	๓	๔	๕๙
กองอาคารสถานที่	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๒๖	๒๔	๑๖	๓	๑๐	๖๒	๑๔๒
กองบริการการศึกษา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑๒	๑	๕	๑	๑	๑	๒๑
กองงานวิทยาเขตบางนา	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๔๑	๒	๑๓	๓	๒	๑๐	๗๒
สำนักตรวจสอบภายใน	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๒	๕	๐	๐	๐	๙
คณะนิติศาสตร์	๕๐	๐	๙	๐	๐	๐	๒๘	๓๔	๖	๕	๑๕	๑	๑๔๘
คณะบริหารธุรกิจ	๗๘	๐	๓	๑	๐	๐	๓๘	๑๓	๒๖	๒	๓	๐	๑๖๔
คณะมนุษยศาสตร์	๑๐๓	๐	๒๗	๐	๐	๐	๒๒	๑๑	๑๗	๒	๔	๒	๑๘๘
คณะศึกษาศาสตร์	๑๖๐	๓	๑๘	๑	๐	๐	๒๔	๙	๑๘	๓	๔	๓	๒๔๓
คณะวิทยาศาสตร์	๑๖๕	๐	๙	๑	๐	๐	๔๔	๑๙	๑๘	๖	๑๗	๑๒	๒๙๑
คณะรัฐศาสตร์	๔๔	๑	๘	๐	๐	๐	๒๑	๑๗	๒๔	๒	๓	๐	๑๒๐
คณะเศรษฐศาสตร์	๓๕	๐	๒	๐	๐	๐	๑๕	๙	๗	๓	๕	๐	๗๖

หน่วยงาน	ประเภทวิชาการ			ประเภทบริหาร			ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ			ประเภททั่วไป			รวม
	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	
คณะวิศวกรรมศาสตร์	๓	๓๗	๐	๐	๐	๐	๐	๒๗	๐	๐	๗	๐	๗๔
บัณฑิตวิทยาลัย	๑๗	๐	๒	๑	๐	๐	๑๙	๖	๒๙	๐	๐	๔	๗๘
คณะศิลปกรรมศาสตร์	๒	๑๓	๑	๐	๐	๐	๑	๐	๑๒	๐	๐	๐	๒๙
คณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	๔	๔	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๖	๐	๐	๐	๑๔
สวป.	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๙๐	๔๙	๓๑	๒	๑๑	๘	๑๙๑
สำนักหอสมุดกลาง	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๑๐๕	๒๒	๓	๕	๑๗	๒	๑๕๕
สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๑๐๙	๒	๒๔	๑๔	๑๑	๑๕	๑๗๖
สำนักพิมพ์	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๒๗	๒๘	๒๖	๓	๓๗	๓๕	๑๕๗
สำนักกีฬา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๐	๒๔	๐	๐	๘	๓๕
สำนักประกันคุณภาพ การศึกษา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๐	๒	๐	๐	๑	๘
สำนักงานประสานงาน สาขาวิทยบริการ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑	๐	๙	๐	๐	๗	๑๗
สถาบันคอมพิวเตอร์	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๔๐	๒	๑๙	๑	๓	๘	๗๔
สถาบันวิจัยและพัฒนา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๗	๓	๖	๐	๐	๒	๑๘
สถาบันศิลปวัฒนธรรม	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑๐	๐	๐	๐	๑๐
สถาบันภาษา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๐	๖	๐	๐	๐	๙
สถาบันการศึกษานานาชาติ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑๐	๐	๐	๒	๐	๑๒

หน่วยงาน	ประเภทวิชาการ			ประเภทบริหาร			ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ			ประเภททั่วไป			รวม
	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	
สถาบันวิทยาศาสตร์ สุขภาพ	๐	๐	๓	๐	๐	๐	๑	๐	๗	๐	๐	๑	๑๒
ศูนย์สื่อการสอนทาง อิเล็กทรอนิกส์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๐	๑๖	๐	๐	๒	๒๐
โรงเรียนสาธิต ม.ร. (ฝ่ายประถม)	๑๒	๔๘	๒๒	๐	๐	๐	๓	๑๒	๔	๐	๗	๕	๑๑๓
โรงเรียนสาธิต ม.ร. (ฝ่ายมัธยม)	๔๙	๔	๐	๐	๐	๐	๙	๐	๐	๑	๐	๐	๖๓
ฝ่ายพัฒนาชุมชน ฯ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๐	๐	๐	๕
โครงการปรัชญาดุสิต บัณฑิตทางสังคมศาสตร์	๐	๐	๐										
สำนักทดสอบทาง อิเล็กทรอนิกส์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑	๐	๕	๐	๐	๐	๖
สถาบันกฎหมายไทย	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๖	๐	๐	๑	๗
สำนักงานสาขาวิทยบริการ ต่างประเทศ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๔	๖	๐	๐	๑	๑๔
ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจฯ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๑	๒
สถาบันวิจัยสัตว์ในภูมิภาค เขตร้อน	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๖	๐	๐	๐	๖
คณะสาธารณสุขศาสตร์ วิทยาเขตสุโขทัย	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๐	๐	๐	๒

หน่วยงาน	ประเภทวิชาการ			ประเภทบริหาร			ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ			ประเภททั่วไป			รวม
	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	
คณะสื่อสารมวลชน	๑๔	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๗	๐	๐	๐	๒๑
สำนักสททศึกษาและ พัฒนาอาชีพ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๙	๐	๐	๑	๑๐
วิทยบริการ จ.ปราจีนบุรี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๕	๐	๑	๒	๑๓
วิทยบริการ จ.อุทัยธานี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๖	๐	๐	๒	๑๑
วิทยบริการ จ.อำนาจเจริญ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๗	๐	๒	๓	๑๖
วิทยบริการ จ.นครศรีธรรมราช	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๘	๐	๒	๒	๑๗
สาขาวิทยบริการ จ.แพร่	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๕	๐	๑	๓	๑๓
สาขาวิทยบริการ จ.นครพนม	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๖	๐	๐	๒	๑๒
สาขาวิทยบริการ จ. นครราชสีมา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๘	๐	๒	๒	๑๕
สาขาวิทยบริการ จ.สุโขทัย	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๕	๐	๑	๔	๑๔
สาขาวิทยบริการ จ.ขอนแก่น	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๑๐	๐	๐	๒	๑๗
สาขาวิทยบริการ จ.ศรีสะเกษ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๕	๐	๒	๓	๑๔
สาขาวิทยบริการ จ.ตรัง	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๘	๐	๒	๕	๒๐
สาขาวิทยบริการ จ.ลพบุรี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๓	๐	๒	๒	๑๑

หน่วยงาน	ประเภทวิชาการ			ประเภทบริหาร			ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ			ประเภททั่วไป			รวม
	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	งบคลัง	งบ รายได้	ชั่วคราว รายปี	
สาขาวิทยบริการ จ.หนองบัวลำภู	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๔	๐	๑	๓	๑๑
สาขาวิทยบริการ จ.เพชรบูรณ์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๓	๐	๑	๓	๑๒
สาขาวิทยบริการ จ.บุรีรัมย์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๒	๐	๒	๓	๑๒
สาขาวิทยบริการ จ.ชัยภูมิ	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๓	๐	๐	๓	๙
สาขาวิทยบริการ จ.เข็ญจราย	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๔	๐	๒	๒	๑๑
สาขาวิทยบริการ จ.อุดรธานี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๔	๐	๒	๑	๑๑
สาขาวิทยบริการ จ.กาญจนบุรี	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๔	๐	๑	๔	๑๒
สาขาวิทยบริการ จ.สุรินทร์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๔	๐	๒	๐	๑๐
สาขาวิทยบริการ จ.สงขลา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๙	๐	๐	๑	๑๐
สาขาวิทยบริการ จ.พังงา	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๕	๐	๐	๒	๗
สาขาวิทยบริการ จ.เข็ญงใหม่	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๒	๐	๐	๐	๐	๒
รวม	๗๓๖	๑๔๐	๑๐๔	๑๔	๐	๐	๙๐๖	๔๖๖	๖๕๓	๖๒	๒๓๖	๒๘๙	๓,๖๐๖

บุคลากรประเภทวิชาการ

๑. ด้านปริมาณ

๑.๑) ประมาณการการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรสายวิชาการ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีอัตรากำลัง จำนวนอาจารย์อยู่ทั้งสิ้น ๙๖๙ คน (รวมคณาจารย์โรงเรียนสาธิตฝ่ายประถมและโรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยม) มหาวิทยาลัยไม่สามารถนำจำนวนนักศึกษาามาวิเคราะห์ต่อสัดส่วนจำนวนคณาจารย์ได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดรับนักศึกษาโดยไม่จำกัดจำนวน ดังนั้น จำนวนประมาณการการเพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการเพื่อทดแทนอัตรากำลังทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ

สาเหตุการเพิ่มอัตรากำลัง	ประจำปีงบประมาณ (คน)			
	๒๕๕๕	๒๕๕๖	๒๕๕๗	๒๕๕๘
- การเพิ่มอัตรากำลังทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ	๓๙	๓๔	๓๒	๒๗

สรุป ประมาณการการเพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรประเภทวิชาการ ในช่วงระยะ ๔ มี (๒๕๕๕-๒๕๕๘) มหาวิทยาลัยจะมีจำนวนคณาจารย์เพิ่มขึ้นเพื่อทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ จำนวน ๑๓๒ อัตรา

๑.๒) ประมาณการการเพิ่มวุฒิปริญญาเอกของบุคลากรประเภทวิชาการ

แนวโน้มการเพิ่มวุฒิปริญญาเอกของคณาจารย์ พบว่าจากการวิเคราะห์จำนวนคณาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ รวมทั้งเป้าหมายในการพัฒนา คณาจารย์ของแต่ละคณะและสถาบัน ในช่วงปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยประมาณการจากจำนวนอัตราคณาจารย์ ในปี ๒๕๕๕ คณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก มีจำนวน ๒๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๐ ปี ๒๕๕๖ คาดว่าจะมีคณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวน ๒๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๓๐ ปี ๒๕๕๗ คาดว่าจะมีคณาจารย์ที่มีวุฒิ ปริญญาเอก จำนวน ๒๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๙๐ และปี ๒๕๕๘ คาดว่าจะมี คณาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวน ๒๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๕๐ ซึ่งอัตราร้อยละดังกล่าวมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นจะต้องเพิ่มอัตราคณาจารย์จากการทดแทนตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ

จำนวนเป้าหมายการเพิ่มวุฒิปริญญาเอก (คน)			
ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗	ปี ๒๕๕๘
๒๑๗	๒๓๓	๒๔๙	๒๖๕

๑.๓) การเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร ประเภทวิชาการ

แนวโน้มการเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ พบว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการวิเคราะห์คณาจารย์ที่บรรจุใหม่ รวมทั้งเป้าหมายในการพัฒนาคณาจารย์ของคณะ และสถาบันเพื่อให้คณาจารย์มีความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ซึ่งจากการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์จะมีแนวโน้ม ดังนี้

ข้อมูล		ตำแหน่งทางวิชาการ			
		อาจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์
ปี ๒๕๕๕	จำนวน	๕๖๓	๑๔๔	๒๖๑	๑
	ร้อยละ	๕๖.๓๐	๑๔.๔๐	๒๖.๑๐	๐.๑๐
ปี ๒๕๕๖	จำนวน	๕๓๕	๑๗๒	๒๘๙	๑
	ร้อยละ	๕๓.๕๐	๑๗.๒๐	๒๘.๙๐	๐.๑๐
ปี ๒๕๕๗	จำนวน	๕๐๘	๑๙๙	๓๑๖	๑
	ร้อยละ	๕๐.๘๐	๑๙.๙๐	๓๑.๖๐	๐.๑๐
ปี ๒๕๕๘	จำนวน	๔๘๓	๒๒๔	๓๔๑	๑
	ร้อยละ	๔๘.๓๐	๒๒.๔๐	๓๔.๑๐	๐.๑๐

ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม ๒๕๕๕ (กองการเจ้าหน้าที่)

๒. ด้านคุณภาพ ในปี ๒๕๕๕ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีบุคลากรประเภทวิชาการ คุณวุฒิปริญญาเอก จำนวน ๒๑๗ คน วุฒิปริญญาโท จำนวน ๔๔๖ คน วุฒิปริญญาตรี จำนวน ๒๙ คน และวุฒิการศึกษาอื่น (ประกาศนียบัตรชั้นสูง/ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง) จำนวน ๕ คน เมื่อพิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มีตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน ๑ คน ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน ๒๖๑ คน ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน ๑๔๔ คน และตำแหน่งอาจารย์จำนวน ๕๖๓ คน ซึ่งจากสัดส่วนดังกล่าวเห็นว่ามีควมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการในการขอตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์ ในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี ยกเว้นตำแหน่งศาสตราจารย์

บุคลากรประเภทวิชาการ จำแนกตามหน่วยงาน วุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

หน่วยงาน	ศาสตราจารย์			รองศาสตราจารย์			ผู้ช่วยศาสตราจารย์			อาจารย์			รวม
	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	
ไม่ระบุหน่วยงาน	๐	๐	๐	๕	๑๘	๑	๐	๒	๐	๐	๓	๑	๓๐
คณะนิติศาสตร์	๐	๐	๐	๙	๑๕	๐	๓	๕	๐	๐	๒๐	๑	๕๓
คณะบริหารธุรกิจ	๐	๐	๐	๖	๒๓	๐	๖	๔	๐	๑๕	๒๕	๒	๘๑
คณะมนุษยศาสตร์	๑	๐	๐	๑๐	๑๙	๐	๑๒	๙	๐	๑๕	๕๗	๔	๑๒๗
คณะศึกษาศาสตร์	๐	๐	๐	๒๕	๓๖	๒	๕	๑๘	๓	๒๒	๖๐	๙	๑๘๐
คณะวิทยาศาสตร์	๐	๐	๐	๑๘	๒๙	๐	๑๙	๒๐	๐	๓๓	๕๒	๒	๑๗๓
คณะรัฐศาสตร์	๐	๐	๐	๑๑	๕	๐	๗	๕	๐	๑๓	๑๒	๐	๕๓
คณะเศรษฐศาสตร์	๐	๐	๐	๗	๑๘	๐	๒	๓	๐	๒	๕	๐	๓๗
คณะวิศวกรรมศาสตร์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๖	๓	๐	๕	๒๖	๐	๔๐
คณะศิลปกรรมศาสตร์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑	๙	๖	๑๖

หน่วยงาน	ศาสตราจารย์			รองศาสตราจารย์			ผู้ช่วยศาสตราจารย์			อาจารย์			รวม
	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	เอก	โท	ตรี	
คณะสื่อสารมวลชน	๐	๐	๐	๑	๐	๐	๐	๕	๐	๑	๔	๐	๑๔
คณะพัฒนารัฐวิธาน	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๑	๒	๐	๓	๒	๐	๘
คณะทัศนมาตรศาสตร์	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๐	๓
บัณฑิตวิทยาลัย	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓	๑๖	๐	๑๙
โรงเรียนสาธิต ม.ร.	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๔	๐	๑	๓๘	๑๐	๕๓
โรงเรียนสาธิต ม.ร. (ฝ่ายประถม)	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๐	๓๙	๔๓	๘๒
รวม	๑	๐	๐	๙๒	๑๖๖	๓	๖๑	๘๐	๓	๑๑๔	๓๗๑	๗๘	๙๖๙

บุคลากรประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ และทั่วไป

๑. **ด้านปริมาณ** จากนโยบายของรัฐบาลในการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้มีการลดอัตรากำลังของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ว่างจากผลการเกษียณอายุราชการ จึงเป็นสาเหตุให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังใหม่เพิ่มเติม หรือการให้อัตรากำลังใหม่เป็นการทดแทนให้เป็นประเภทพนักงานของรัฐ โดยนโยบายของมหาวิทยาลัยจะทดแทนในตำแหน่งที่เกษียณ เช่น ในปีนั้น มีตำแหน่งสายวิชาการเกษียณอายุราชการ ตำแหน่งที่ทดแทนก็คือ ตำแหน่งสายวิชาการ ดังนั้น การจัดสรรตำแหน่งตามภารกิจหรือความสำคัญของภาระงานเป็นไปค่อนข้างยาก ทำให้มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของคนทดแทนการเพิ่มปริมาณอัตรากำลัง

จากข้อมูลของกองการเจ้าหน้าที่ ณ เดือนตุลาคม ๒๕๕๕ พบว่าบุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีจำนวนทั้งสิ้น ๓,๖๐๖ คน จำแนกเป็นสายวิชาการ จำนวน ๙๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔๐ สายสนับสนุนทางวิชาการและสายปฏิบัติการ จำนวน ๒,๖๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๖๐

๒. **ด้านคุณภาพ** มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีข้อจำกัดในการเพิ่มอัตรากำลังใหม่ จึงปรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยการเน้นการพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพ คุณธรรม ตลอดจนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในสายงานที่บุคลากรปฏิบัติเพื่อทดแทนการเพิ่ม

อัตรากำลังใหม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยเห็นว่าเป็นแนวทางที่ยั่งยืนและยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ดังนั้น จะเห็นว่าแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญมากภายใต้ข้อจำกัด และสถานการณ์แวดล้อมดังกล่าว

ผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามผลการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยสรุป ดังนี้

จุดเด่น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิต มีการดำเนินงานดีเด่นในมาตรฐานด้านบัณฑิตและด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติราชการในระดับคะแนน ๕.๐๐๐๐ โดยมหาวิทยาลัยมีศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องเป็นจำนวนมาก บัณฑิตที่จบออกไปสามารถหางานทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึง การบริหารจัดการให้คณาจารย์ได้รับเงินสนับสนุนการวิจัยอย่างทั่วถึง สามารถผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังสามารถนำเอาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาสถาบันให้เป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-University) ที่มีระบบฐานข้อมูล ด้านนักศึกษา บุคลากร และหลักสูตรได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สิ่งที่มีความโดดเด่นอีกอย่างคือ ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ โดยเห็นได้จากการมีนโยบายให้ดำเนินการนำระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นรายหน่วยงานในทุกหน่วยงานในทุกหน่วยงานของสถาบัน

จุดที่ควรพัฒนา

- ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีผลการปฏิบัติราชการที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพบว่า ผลการปฏิบัติราชการด้านการประหยัดพลังงาน และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติราชการของปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ พบว่า มีผลการปฏิบัติราชการที่ลดลง มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐาน สกอ.

ข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ

- มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการวางแผนดำเนินการ และกำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับภาระงานประจำจัดทำระบบติดตาม เြงรัดและกำกับผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ
- มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังผู้รับผิดชอบและจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดได้มีส่วนร่วมมากที่สุด
- มหาวิทยาลัยควรศึกษาหลักเกณฑ์และมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. ๒๕๔๘ พร้อมทั้งกระบวนการปรับปรุงหลักสูตรปัจจุบัน หรือนำเสนอหลักสูตรใหม่ที่ได้มาตรฐานให้สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ และนำเสนอให้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาพิจารณารับทราบ เพื่อให้การปรับปรุงหลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรศึกษาขั้นตอนในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเกี่ยวกับการพิจารณารับทราบหลักสูตรให้ชัดเจน เพื่อให้ได้การรับรองหลักสูตรจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทันภายในปีงบประมาณที่มีข้อตกลงตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- มหาวิทยาลัยควรมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์สำคัญของประสิทธิภาพการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่มุ่งให้ผู้สอนดำเนินการสอนให้เกิดผลแก่การเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละบุคคลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยนิยามปฏิบัติการว่า การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพมีคุณลักษณะสำคัญ ๗ ประการ ดังนั้น การดำเนินการเรื่องนี้จึงมุ่งให้มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มีการปฏิบัติอย่างน้อย ร้อยละ ๗๕ ในแต่ละประเด็น และควรเชื่อมโยงการประเมินประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ โดยการสำรวจจากตัวคณาจารย์ ผู้เรียน ผู้เกี่ยวข้อง และผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนของคณาจารย์กับการพิจารณาดำแหน่งทางวิชาการซึ่งได้กำหนดไว้ว่าคณาจารย์ต้องได้รับการประเมินคุณภาพการสอนตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- มหาวิทยาลัยควรวางระบบการกำกับ ติดตามข้อมูลให้ชัดเจน เนื่องจากมีหน่วยงานภายในเป็นจำนวนมาก โดยมุ่งเน้นการกระจายงานให้แก่ทุกหน่วยงาน มีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินและเป้าหมายของคำรับรองฯ ให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบการเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ ๓

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำขึ้นโดยยึดกรอบการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยการพัฒนาบุคลากรในฐานะบุคคลที่จะต้องจัดการและสร้างให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจึงมีความจำเป็นอย่างมาก การกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารบุคลากร จึงเน้นให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสากล และมีคุณธรรมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยตามหลักการบริหารจัดการที่ดีเพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และกำหนดมาตรการในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับทุกสายงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะ (Competency)

สถานการณ์ต่างๆ ของประเทศและของโลกที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงทั้งในด้านการเมืองระหว่างประเทศ การแข่งขันทางการค้า เทคโนโลยี สารสนเทศ ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ สถานการณ์ทางการเมืองและสังคมไทย ส่งผลกระทบทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ บทบาท และมีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยเสียใหม่ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ บทบาทที่เปลี่ยนไป

สำหรับในด้านทรัพยากรบุคคลนั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์และใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังใหม่ โดยในการนี้ควรกำหนดนโยบายและมาตรการการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งเน้นการใช้สมรรถนะหลัก (Competency) ซึ่งเป็นหลักการแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบการดำเนินงาน

สมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น ๓ กลุ่มด้วยกัน คือ

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะหลักเหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง
๒. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าบุคลากรคนนั้นจะอยู่ในสายงานใด หรือตำแหน่งใดจะต้องมีสมรรถนะตามหน้าที่ของตนเอง
๓. สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการจัดทำสมรรถนะ (Competency) ของมหาวิทยาลัย

๑. ขั้นเตรียมการ

มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อดำเนินงานการยกร่างแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

๒. วิเคราะห์องค์การ

จะทำการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำ Core Competency ของมหาวิทยาลัยต่อไป

๓. จัดทำ Core Competency

จะเป็นการพิจารณาว่า บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยมีขีดสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จโดยการพิจารณาจะคัดเลือก Competency ที่จำเป็นจริง ๆ เพราะ Core Competency จะเป็น Competency หลักที่บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมี และเป็นชุด Competency ที่ทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วม

๔. จัดทำ Functional Competency

เมื่อได้จัดทำ Core Competency แล้ว ต่อไปจะเป็นการจัดทำ Functional Competency หรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณา Competency หรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่

๕. จัดทำ Jop Mapping

เมื่อได้มีการจัดทำ Competency เสร็จเรียบร้อยแล้วทั้งในส่วนของ Core Competency และ Functional Competency ขึ้นต่อไปคือ การจัดทำ Jop Mapping ซึ่งมีการดำเนินงาน ๒ ขั้นตอน คือ

๕.๑ การทำ Jop Mapping Profile คือ กรอบในการพิจารณาว่า แต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในมหาวิทยาลัย นั้น ต้องการ Competency ตัวไหน ในระดับใด ซึ่งจะมีวิธีการนำเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่างๆ กับ Competency ที่จัดทำขึ้น เพื่อจะ กำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งหรือเรียกว่าการจัดทำ Jop Competency Mapping

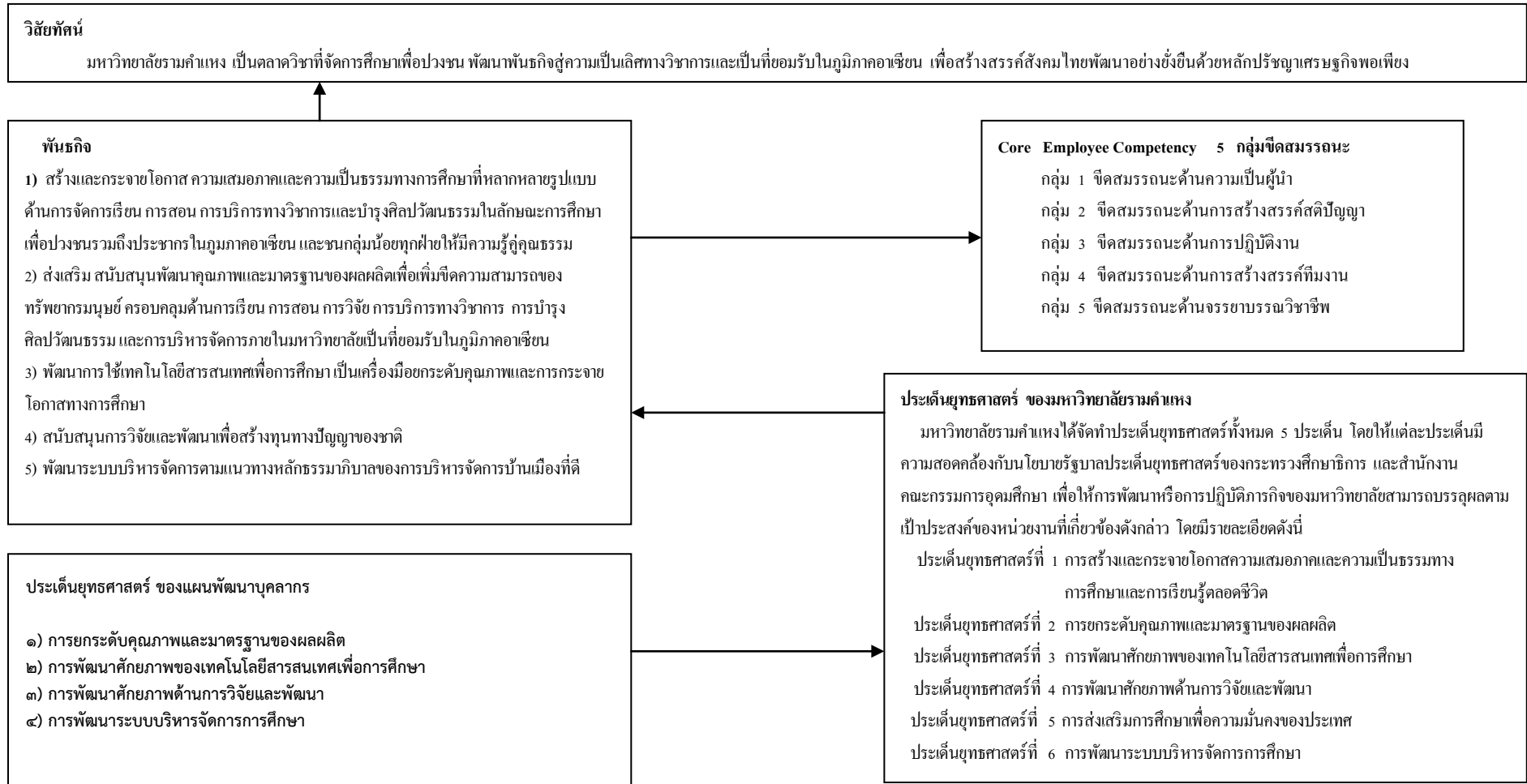
๕.๒ การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้นจะต้องรู้ภารกิจแต่ละตำแหน่งให้ถูกต้องว่าทำอะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้ว นำไปกำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมี Competency ที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้อง สอดคล้องกับตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ด้วย

โดยสรุป จากการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากรของมหาวิทยาลัย และการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยรวมถึงทิศทางการดำเนินงานบทบาทหน้าที่และลักษณะงานของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับข้าราชการสายข้าราชการพลเรือนไทย มหาวิทยาลัยจึงนำต้นแบบสมรรถนะดังกล่าว ใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจน พัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่สำคัญ ๕ ด้าน ในการทำงาน ได้แก่

Core Employee Competency ๕ กลุ่มขีดสมรรถนะ

- กลุ่ม ๑ ขีดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- กลุ่ม ๒ ขีดสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind)
- กลุ่ม ๓ ขีดสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- กลุ่ม ๔ ขีดสมรรถนะด้านจริยธรรม (Integrity)
- กลุ่ม ๕ ขีดสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

Core Employee Competency ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง



วิสัยทัศน์การพัฒนาคณาจารย์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นตลาดวิชาที่จัดการศึกษาเพื่อปวงชน พัฒนาพันธกิจสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน เพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (พ.ศ.๒๕๕๕ - ๒๕๕๘)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
๑. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิต	๑. การเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะแก่บุคลากรประเภทวิชาการ ๒. การสร้างความมั่นคงในอาชีพ
๒. การพัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	๑. การเสริมสร้างความรู้ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรทุกระดับ
๓. การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา	๑. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการวิจัยแก่บุคลากรทุกระดับ
๔. การพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา	๑. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ๒. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรประเภทวิชาการ ประเภทวิชาชีพเฉพาะฯ และประเภททั่วไป ๓. การเสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนแก่บุคลากรทุกระดับ ๔. การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแก่บุคลากรทุกระดับ

บทที่ ๔ แนวทางการติดตามและประเมินผล

ปัจจัยความสำเร็จของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ และสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามแผนการดำเนินการที่กำหนดไว้
๒. บุคลากรต้องเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้เกิดทักษะ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน
๓. ต้องปรับปรุงแผน การกำกับติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากผลการวิเคราะห์จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งได้นำเสนอมาข้างต้นมหาวิทยาลัยควรประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในทุกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนทุกอย่างจะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะโดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and selection)

ในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่างๆ นั้น Competency ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่า บุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

๒) การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training need & development plan)

สมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรแต่ละคนนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

๓) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan & succession plan)

สมรรถนะ (Competency) จะช่วยทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง – จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่ยังขาดซึ่งจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

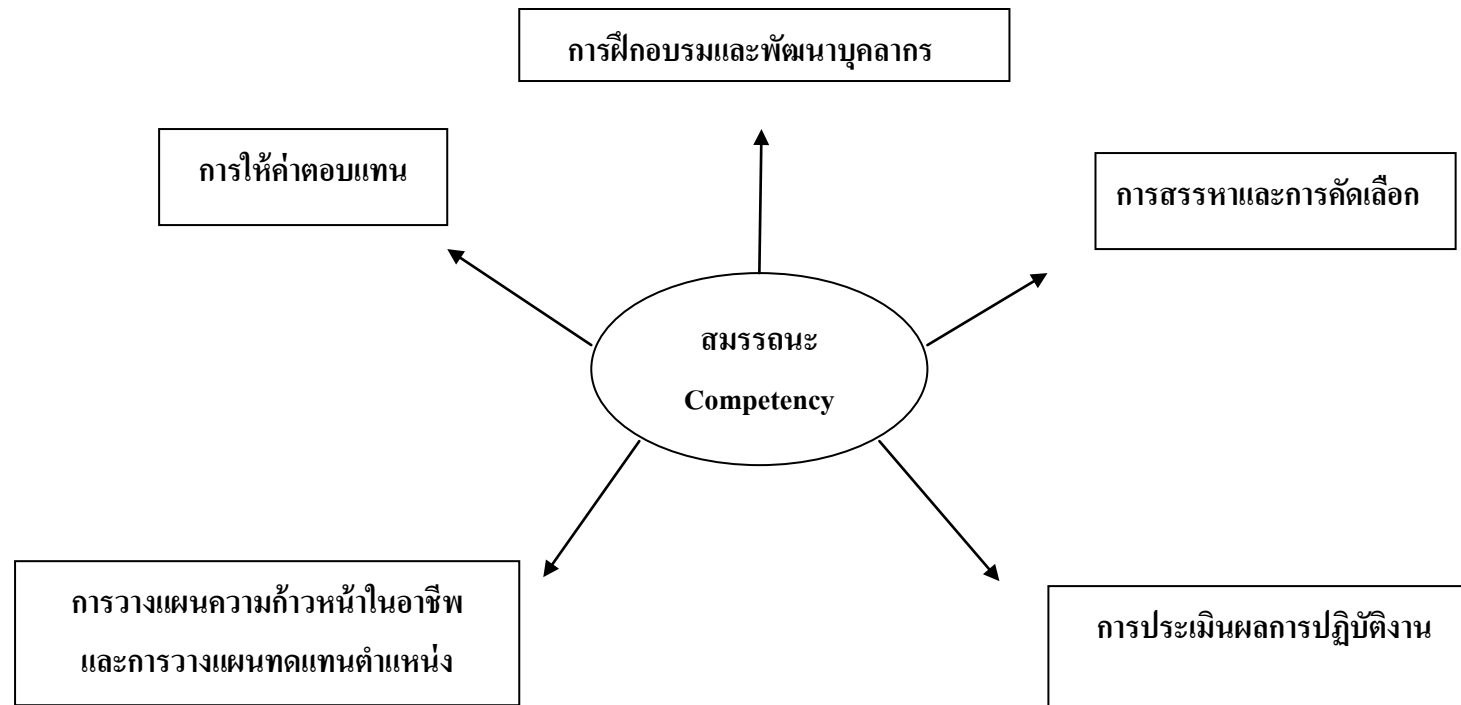
๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal)

สมรรถนะ (Competency) จะมีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งการวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากรโดยผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กรเพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

๕) การให้ค่าตอบแทน (Compensation)

การนำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

จากรายละเอียดข้างต้นสามารถจัดทำเป็นแผนภาพอธิบายแนวคิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ดังนี้



จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่าเมื่อมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มีการนำระบบ Competency มาใช้ จะได้ประโยชน์จาก Competency

- ๑) เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ขององค์การสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๒) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
- ๓) เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- ๔) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

อนึ่ง การจัดทำสมรรถนะ (Competency) มิได้เสร็จสิ้นเพียงครั้งเดียวและจะใช้ได้ตลอดไปแต่มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมอยู่เสมอ หากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยรวมถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องมีการปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งได้นำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด

การแปลงแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการที่จะนำแผนไปดำเนินการ และมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานตามแผนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สิ่งสำคัญ คือ ต้องเกิดจากความร่วมมือของคณะ/หน่วยงาน และบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคน อย่างแท้จริงในการนำไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน และระดับบุคคลโดยมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่กำหนดไว้

เพื่อให้แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘) มีความสอดคล้องกันในระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกันควรดำเนินการ ดังนี้

๑. การบริหาร การดำเนินงาน และการประสานแผน แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑.๑) ระดับนโยบาย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความรู้ภายในองค์กร มหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดนโยบายเสนอความเห็นก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อเกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธานมีผู้แทนจากคณะ/หน่วยงาน เป็นกรรมการ และผู้แทนจากกองการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

๑.๒) ระดับผลักดันแผน มีคณะ/หน่วยงาน ทำหน้าที่ในการนำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งติดตามความก้าวหน้า และนำเสนอข้อแนะนำ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความรู้ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยและอาจมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานของแต่ละคณะ/หน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติ

๑.๓) ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน จะต้องรับทราบนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร และนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนมีความเกี่ยวข้อง

๒. การผลักดันแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘) ในระดับต่างๆ ดังนี้

๒.๑) ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการบูรณาการแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (พ.ศ.๒๕๕๕ – ๒๕๕๘) และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และนำไปกำหนดเป็นกรอบของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน โดยนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โดยมีการกำหนดหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ และดูแลรับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๒.๒) ระดับคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้มีการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน โดยผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน รวมทั้งนำเป้าหมาย มาตรการ และแนวทางไปดำเนินการจัดทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และการมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการในภาพรวม

๒.๓) ระดับบุคคล ให้คณะ/หน่วยงานนำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ไปกำหนดในกรอบ การประเมินผลระดับบุคคล เพื่อวัดผลงานระดับบุคคลและนำไปสู่ไปเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบระดับบุคคล หรือการต่อสัญญาจ้างต่อไป

กรอบการประเมินผล

แนวทางการประเมินผลบุคลากร มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีแนวทางการประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

๑) ผู้บริหาร

ในการติดตามประเมินผลผู้บริหาร เพื่อสร้างขีดความสามารถของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการบริหาร พัฒนาสถาบันของตนให้สามารถปรับตัว ตอบสนองเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพการณ์ภายนอกและภายในของอุดมศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาแล้วระบบการติดตามและประเมินผล ควรครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

๑.๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบริหารและการพัฒนาองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน งบประมาณ และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษา

๑.๓) มีความรู้และแนวทางในการพัฒนาตนเองในด้านความสามารถในการจัดการ การเป็นผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม และด้านสุขภาพ และศักยภาพของร่างกาย

๑.๔) มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองทั้งในและต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและกับชุมชนที่เป็นบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

๒) บุคลากรประจำ

๒.๑) บุคลากรประเภทวิชาการ

ในการติดตามประเมินผลบุคลากรประเภทวิชาการ ภารกิจด้านการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ เป็นภารกิจหลักที่สำคัญยิ่งภารกิจหนึ่งของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.พ.อ. ได้กำหนดมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- ภาระงานด้านการสอน
- ภาระงานด้านการวิจัย
- ภาระงานการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
- ภาระงานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ภาระงานในการพัฒนาตนเอง
- ภาระงานการสร้างผลงานวิชาการ
- ภาระงานการบริหารงานในงานมหาวิทยาลัย

สำหรับอาจารย์ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการซึ่งเป็นตำแหน่งที่รับเงินประจำตำแหน่งควรต้องติดตาม พัฒนา สร้างผลงานทางวิชาการและเผยแพร่ผลงานอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงถึงความเหมาะสมในการดำรงสถานะของตำแหน่งทางวิชาการ ก.พ.อ. จึงได้กำหนดมาตรฐานภาระงานทางวิชาการสำหรับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยได้กำหนดภาระงานตามมาตรฐานภาระงานทางวิชาการที่ต้องปฏิบัติมี ๒ ประการ ดังนี้

๑. มาตรฐานภาระงานขั้นต่ำในฐานะอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัย
๒. มาตรฐานภาระงานผลงานทางวิชาการ

ทั้งนี้ ตามประกาศของ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ ลงวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๕๐ ได้กำหนดหลักเกณฑ์บุคคลที่เข้าเกณฑ์การดำรงตำแหน่งทางวิชาการดังนี้

๑) การดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

๑.๑) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

- ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๙ ปี หรือ
- ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ
- ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือ

๑.๒) ผลการสอน

๑.๓) ผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วยผลงานดังต่อไปนี้

- ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด
- ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นๆ ซึ่งมีคุณภาพดี
- ผลงานแต่งหรือเรียบเรียง ตำรา หนังสือ หรือบทความทางวิชาการซึ่งมีคุณภาพดี แลได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่

ก.พ.อ. กำหนด

๑.๔) จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ

๒) การดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์

๒.๑ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๒.๒ ผลการสอน

๒.๓ ผลงานทางวิชาการ

- ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่

ก.พ.อ. กำหนด

- ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นๆ ซึ่งมีคุณภาพดี

- ผลงานตำแต่งหรือเรียบเรียง ตำรา หนังสือ หรือบทความทางวิชาการซึ่งมีคุณภาพดี และได้รับการเผยแพร่ตาม

เกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด

๒.๔ จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ

๓) การดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์

๓.๑ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์และปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๓.๒ ผลการสอน

๓.๓ ผลงานทางวิชาการ

- ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด

- ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นๆ ซึ่งมีคุณภาพดี

- ผลงานแต่งหรือเรียบเรียง ตำรา หนังสือ หรือบทความทางวิชาการซึ่งมีคุณภาพดี แลได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่

ก.พ.อ. กำหนด

๓.๔ จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ

๒.๒) บุคลากรประเภทวิชาชีพเฉพาะๆ และประเภททั่วไป

ในการติดตามประเมินผลบุคลากรประเภทวิชาชีพเฉพาะๆ และประเภททั่วไป เพื่อสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็นหัวใจในการสนับสนุนให้พันธกิจทั้ง ๔ ด้านของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสามารถปรับตัว ตอบสนอง เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพการณ์ภายนอกและภายในของอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เมื่อบุคคลได้ตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษาแล้วระบบการติดตามและประเมินผล ควรครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

๒.๓.๑) สมรรถนะหลัก

๒.๓.๒) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

๒.๓.๓) สมรรถนะทางบริหาร

สำหรับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

๑) งานที่ต้องศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบให้ความเห็น

๒) งานที่ต้องปฏิบัติประจำ

๓) งานให้คำปรึกษาและคำแนะนำ

๔) งานธุรการ

๕) งานพัฒนาระบบงาน

๖) งานบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

๗) งานพัฒนาตนเอง

๘) งานผลงานวิชาการ

๙) ภาระงานช่วยสอน

๑๐) ภาระงานอื่น ๆ งานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือการเป็นกรรมการต่าง ๆ ให้คิดภาระงานตามที่ได้ปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ ตามประกาศของ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่ง สูงขึ้น ตามหนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ ๐๕๐๙.๔ / ว๔ ลงวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐ ได้กำหนดหลักเกณฑ์บุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนี้

๑) ตำแหน่งระดับชำนาญการ

๑.๑คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

- (๑) วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๖ ปี
- (๒) วุฒินุปรียญหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๒ ปี
- (๓) วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๙ ปี
- (๔) วุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี
- (๕) วุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี

กรณีได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ให้นำระยะเวลาดำรงตำแหน่งทั้งสองตำแหน่งรวมกันตามอัตราส่วนได้ โดยตำแหน่งที่ดำรงอยู่เดิมต้องเป็นตำแหน่งที่ได้มีการกำหนดความจำเป็นของหน่วยงานให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการแล้ว

๑.๒ การปฏิบัติงานและผลงาน ให้พิจารณา ดังนี้

- (๑) ปริมาณงานในหน้าที่ หมายถึง ขนาดหรือความมากน้อยของงาน
- (๒) คุณภาพของงานในหน้าที่ หมายถึง ความยากง่าย การอาศัยเทคนิค วิธีการ
- (๓) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากผลงานเป็นงานสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม

๒) ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ

๑.๑คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

(๑) ต้องมีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและต้องดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการหรือเทียบเท่าของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ ขึ้นไปมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี

(๒) กรณีที่มีได้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการให้เทียบคุณสมบัติข้าราชการเพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการขอกำหนดตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ ดังนี้

(๒.๑) ต้องดำรงตำแหน่งระดับ ๘ และมีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่งที่ขอเทียบคุณสมบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี

(๒.๒) ให้พิจารณาเทียบคุณสมบัติที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ระดับ ๘ ย้อนหลังได้ไม่เกิน ๓ ปี โดยพิจารณาจากประเภทและขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานในภาพรวมผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ระดับ ๘ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ในด้านการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน หรือเป็นผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพอื่นๆ ซึ่งผลงานดังกล่าวสามารถนำไปเสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญได้

๒.๒ การปฏิบัติงานและผลงาน ให้พิจารณา ดังนี้

- (๑) ปริมาณงานในหน้าที่ หมายถึง ขนาดหรือความมากน้อยของงาน
- (๒) คุณภาพของงานในหน้าที่ หมายถึง ความยากง่าย การอาศัยเทคนิค วิธีการ
- (๓) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผลงานที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางค่อนข้างมาก ผลงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน ผลงานที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่หรือเทคนิควิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานค่อนข้างมาก
- (๔) การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุน การบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม เช่น การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพอื่นๆ

๓) ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

(๓.๑) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

- (๑) ต้องมีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และต้องดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี
- (๒) กรณีที่มีได้ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญให้เทียบคุณสมบัติข้าราชการ เพื่อใช้เป็นคุณสมบัติในการขอตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ ๑๐ ดังนี้
 - (๒.๑) ต้องดำรงตำแหน่งระดับ ๙ และมีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่งที่ขอเทียบคุณสมบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี

(๒.๒) ให้พิจารณาเทียบคุณสมบัติที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๙ ย้อนหลังได้ไม่เกิน ๒ ปี โดยพิจารณาจากประเภทและขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานในภาพรวม ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๙ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ในด้านการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางาน หรือเป็นผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความเห็น คำแนะนำ หรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและเผยแพร่ความรู้กับหลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการในการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพอื่นๆ ซึ่งผลงานดังกล่าวสามารถนำไปเสนอขอกำหนดตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษได้

๓.๒ การปฏิบัติงานและผลงานให้พิจารณา ดังนี้

(๑) ปริมาณงานในหน้าที่ หมายถึง ขนาดหรือความมากน้อยของงาน
 (๒) คุณภาพของงานในหน้าที่ หมายถึง ความยากง่าย การอาศัยเทคนิค วิธีการ
 (๓) ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ หมายถึง ผลงานที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมาก ผลงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือมาตรฐานของงาน ผลงานที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่หรือเทคนิควิธีการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานมากในระดับชาติสำหรับผลงานหรือผลการปฏิบัติงานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพอื่นๆ หรือในงานที่เกี่ยวข้อง การมีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพอื่นๆ หรือในงานที่เกี่ยวข้องเป็นที่เชื่อถืออย่างกว้างขวางในระดับชาติซึ่งทั้งตำแหน่งระดับชำนาญการ ตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ จะต้องมีความรู้ของบุคคลที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และให้ประเมินคุณลักษณะดังกล่าว เช่น

(๑) ความคิดริเริ่ม พิจารณาจากการคิดค้นระบบ แนวทาง วิธีดำเนินการใหม่ๆ เพื่อประสิทธิผลของงาน การแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะอย่างสมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอโดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพ/งานของตน/งานของหน่วยงาน การตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข หรือดัดแปลงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพและก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การสนใจในงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ความไวต่อสถานการณ์หรือความฉับไวในการรับรู้สิ่งเร้าภายนอก

(๒) การตัดสินใจแก้ปัญหา พิจารณาจากความสามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาโดยมีหลายทางเลือก การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหา โดยเฉพาะในสายวิชาชีพ/งานของตน/งานของหน่วยงาน

(๓) การพัฒนาตนเอง พิจารณาจากการติดตาม ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการ/วิชาชีพ อยู่เสมอ การสนใจและปรับตนเองให้ก้าวหน้าวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา การนำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการติดตามและประเมินผล

เพื่อให้การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยจึงควรดำเนินการดังนี้

แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี โดยผู้แทนจากคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการให้มีการประเมินผลตามเป้าหมายรายยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง และประเมินผลตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยให้คณะกรรมการฯ เป็นผู้กำหนดระยะเวลาในการรายงานและการติดตามประเมินผลกำหนดให้มหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงานนำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยไปบูรณาการร่วมกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของคณะ/หน่วยงานให้นำตัวชี้วัดในแผนพัฒนาบุคลากรไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินสำหรับรายบุคคลให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานขอหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ตามระยะเวลาที่กำหนดให้มีการประเมินแผนฯ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกปี เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานและปรับปรุงแผนฯ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ด้านต่างๆ