

# โครงการวิจัยสถาบัน: การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการกำกับโครงการกำหนดสมรรถนะบุคลากร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ชื่องานวิจัย: การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### ที่ปรึกษางานวิจัย

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภัทรา โกไศยกานนท์  
รองอธิการบดีด้านวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- นางสาวสมจิตต์ มหัทธนนท์  
ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล
- ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิวต์ มณีโชติ

### ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรศักดิ์ ศิริมัย

### ผู้ช่วยวิจัย

- นางนงลักษณ์ ทองนาค
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิหาร ดีปัญญา
- นางสาวแสงเดือน พุทธิง

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคนิคทางการบริหารนั้น “คน” เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร การมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับมีความสามารถในการบริหาร การจัดการทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรการณ งามโกเศศ. 2542 : 6) ด้วยเหตุที่ “คน” นอกจากจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานแล้ว “คน” ยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ทั้งด้านการวางแผน การจัดการ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก ดังนั้น “คน” จึงถือเป็นต้นทุนสำคัญที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการประกอบกิจการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกหน่วยงานหันกลับมาสนใจ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาต้นทุนดังกล่าวให้มีความพร้อมและทันสมัยพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อการทำงานได้อย่างรวดเร็วทันกาลอยู่เสมอ ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญและจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร

แนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ในภาคเอกชนนั้นได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นอย่างมากโดยการจัดการทุนมนุษย์เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล

## 2:

(Personal Administration) และพัฒนาต่อมาเป็นการจัดการงานบุคคล (Personal Management) จนมาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และปัจจุบันได้พัฒนาแนวความคิดไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งถ้าองค์กรได้มีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดีกว่าย่อมที่จะทำให้องค์กรนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ที่สูงกว่า กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวคิดของ David P. Norton และ Robert S. Kaplan ที่เสนอมุมมองเกี่ยวกับสินทรัพย์สินที่สัมผัสไม่ได้ในหนังสือ Strategy Maps (David P. Norton, Robert S. Kaplan, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Harvard Business School Press, 2004) ได้ให้ความสำคัญกับทุนในรูปแบบใหม่ขององค์กร เช่น ทุนทางองค์กร (Organization Capital) ทุนทางสารสนเทศ (Information Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นต้น เน้นการให้ความสำคัญกับการจัดการในเรื่องของทุนมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการบริหารคน โดยแกนหลักของการบริหารจัดการคนนั้นจะประกอบไปด้วย ความสามารถ (Competency) ผลงาน (Performance) คุณธรรม (Merit) และคุณภาพชีวิต (Work life quality) ซึ่งปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ จะให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลที่จะทำให้หน่วยงาน มีศักยภาพในการแข่งขันกับ หน่วยงานอื่นๆ

ในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอซึ่งจะเป็นการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แม้แต่ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในระบบข้าราชการพลเรือน จึงมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชนสูงสุด ตามนัยของระเบียบ กฎหมาย ที่สำคัญ ดังนี้

(1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 โดยที่มาตรา 3/1 ได้บัญญัติให้การบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

(2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-พ.ศ.2555 ได้ระบุในยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ และ กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษา มากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching)/ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

(3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีผลบังคับใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

### 3:

- 4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 5) ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ด้วยเหตุนี้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหารไม่ติดขัดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรจำเป็น ที่จะต้องปรับกระบวนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความเข้มแข็งเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบในปัจจุบัน โดยเฉพาะการเน้นให้ทุกภาคส่วนมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นของตนเอง อย่างไรก็ตามในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถึงแม้จะมีแผนงาน/โครงการที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากบุคลากรแต่ละคนไม่สนใจ ที่จะพัฒนาและสร้างเสริมตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว ความพยายาม ในการที่จะพัฒนา “คน” หรือทุนมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กรคงไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องมีกลไกที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบการบริหารจัดการ และ บุคคล ทั้งสองอย่างนี้จะต้องพัฒนาควบคู่กันไป เปรียบเสมือนสมอ กับหัวใจ ที่ต้องมีความพร้อมสมบูรณ์แข็งแรงทั้งสองส่วน จึงจะทำให้การดำเนินชีวิตมีความสุข เพราะถ้าหากมีระบบการบริหารจัดการที่ดี แต่บุคลากรไร้ซึ่งประสิทธิภาพ องค์กรก็ซบเซาล้มไม่ได้ เช่นเดียวกันถ้าหากบุคลากรมีความสามารถแต่ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี องค์กรจะก้าวเดินไปอย่างเชื่องช้าและตามไม่ทันองค์กรอื่น ดังนั้นบุคลากรทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะได้ประโยชน์กับตนเองแล้ว ยังเชื่อมโยงส่งผลให้กับองค์กร ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ผลักดันให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีระบบเศรษฐกิจแบบเสรี และกระแสประชาธิปไตยอย่างกว้างขวาง ทำให้หลายประเทศจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อคงสถานภาพของการพัฒนาประเทศของตน ดังนั้นระบบราชการซึ่งถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงมีอาจมองข้ามต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ และจำเป็นต้องมีการปรับตัว เนื่องจากระบบราชการที่มีประสิทธิภาพย่อมนำประเทศไปสู่การพัฒนา โดยเฉพาะระบบราชการของประเทศไทยยังไม่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกที่สำคัญในการนำไปสู่การพัฒนาประเทศได้ โดยจากการศึกษาพบว่าระบบราชการไทยประสบปัญหาใหญ่ 3 ประการ กล่าวคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบวิธีในการปฏิบัติงาน ปัญหาของการดำเนินงานของหน่วยงาน และปัญหาในด้านของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างคุณธรรมและความสามารถ ให้กับข้าราชการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจต่อข้าราชการที่มีความสามารถให้อยู่ในระบบราชการต่อไป (วรเดช จันทรศร, 2534) นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการบางส่วนยังไม่มีความสามารถในการผลักดันประเทศไปสู่การพัฒนาประเทศได้ กล่าวคือ ขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมในการทำงานที่เฉื่อยชา ละเลย และเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง (สำนักงาน ก.พ.,2547) ดังนั้นในปัจจุบันภาครัฐจึงได้พยายามที่นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบราชการ โดยเสนอนโยบายการปฏิรูประบบราชการ

## 4:

(พ.ศ.2544 - พ.ศ.2546) เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่ 5 ปี พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ซึ่งกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนี้ยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร โดยรัฐบาลได้มอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(กพร.) กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 และในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 โดยรัฐบาลมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน

ในประเด็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญยิ่ง ดังนั้นการพิจารณาปรับเปลี่ยนสมรรถนะของข้าราชการไทยถือเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์หลักในการพัฒนาระบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน โดยในการพิจารณาสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงาน ทัศนคติ และขวัญกำลังใจในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสมรรถนะจัดเป็นคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลที่เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้โดดเด่นในงานหนึ่งๆ และจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของระบบราชการในภาพรวมประสบผลสำเร็จ (Fitt, 1992) อย่างไรก็ตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรกำลังได้รับความสนใจจากทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล (สำนักงาน ก.พ., 2546) เพื่อพัฒนาข้าราชการ ให้มีความสามารถในการทำงานเพื่อรองรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน โดยจะได้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของข้าราชการในทุกกระดับ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคหลังการปฏิรูประบบราชการ

ในส่วนของภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับการสถาปนาขึ้นในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 โดยรวม วิทยาเขตต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มากกว่า 35 วิทยาเขตทั่วประเทศ และเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจาก สถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2548 ก็ได้มีการรวมกลุ่มวิทยาเขตในสังกัดแยกออกเป็น 9 มหาวิทยาลัย และหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่แยกอิสระออกมา ก็คือ “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยวิทยาเขตเดิม 5 แห่ง ได้แก่ วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ ยึดมั่นหลักการในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแบ่งการจัดการเรียนการสอน ออกเป็น 9 คณะ ได้แก่คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่นและคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ โดยมีพันธกิจในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม การบริการที่สามารถถ่ายทอดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศ การให้บริการงานวิชาการและการศึกษาที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการมีอาชีพอิสระและพัฒนาอาชีพสู่การแข่งขัน และการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีคณะ หน่วยงาน และสำนักงานต่างๆ 13 หน่วยงาน จำนวนหลักสูตรทั้งหมด 90 หลักสูตร จำนวนนักศึกษาทุกระดับรวม 11,744 คน และมีบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 736 คน (สถาบันอุดมศึกษาไทย,ตุลาคม,2553)ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสายบริหาร

# 5:

สายวิชาการ และสายงานสนับสนุน ดำเนินภารกิจในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อผลิตกำลังคน ตอบสนองความต้องการแรงงานของภาคประกอบการ และด้วยแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งโลกอาชีพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งในหลักการและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นหัวใจขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่ทรงประสิทธิภาพ และมีคุณค่าสำหรับการอุดมศึกษาไทยอย่างแท้จริงและยั่งยืน จึงเห็นควรนำระบบการพัฒนาสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ โดยใช้กระบวนการศึกษาวิจัยที่มุ่งศึกษาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามฐานสมรรถนะเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลทัศนคติ และขวัญกำลังใจในการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และภาระงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งระบบสมรรถนะนี้จะเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่มีประสิทธิภาพและเอื้อประโยชน์ต่อภาคการศึกษาโดยรวมของประเทศไทย

## คำถามการวิจัย

- (1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรีสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะงาน (Function Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ในด้านใดบ้าง
- (2) พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามระดับ กลุ่มงาน ควรีพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับใด
- (3) ระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งเป็นกลไกในการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทด้านการจัดการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรีรูปแบบอย่างไร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์ดังนี้

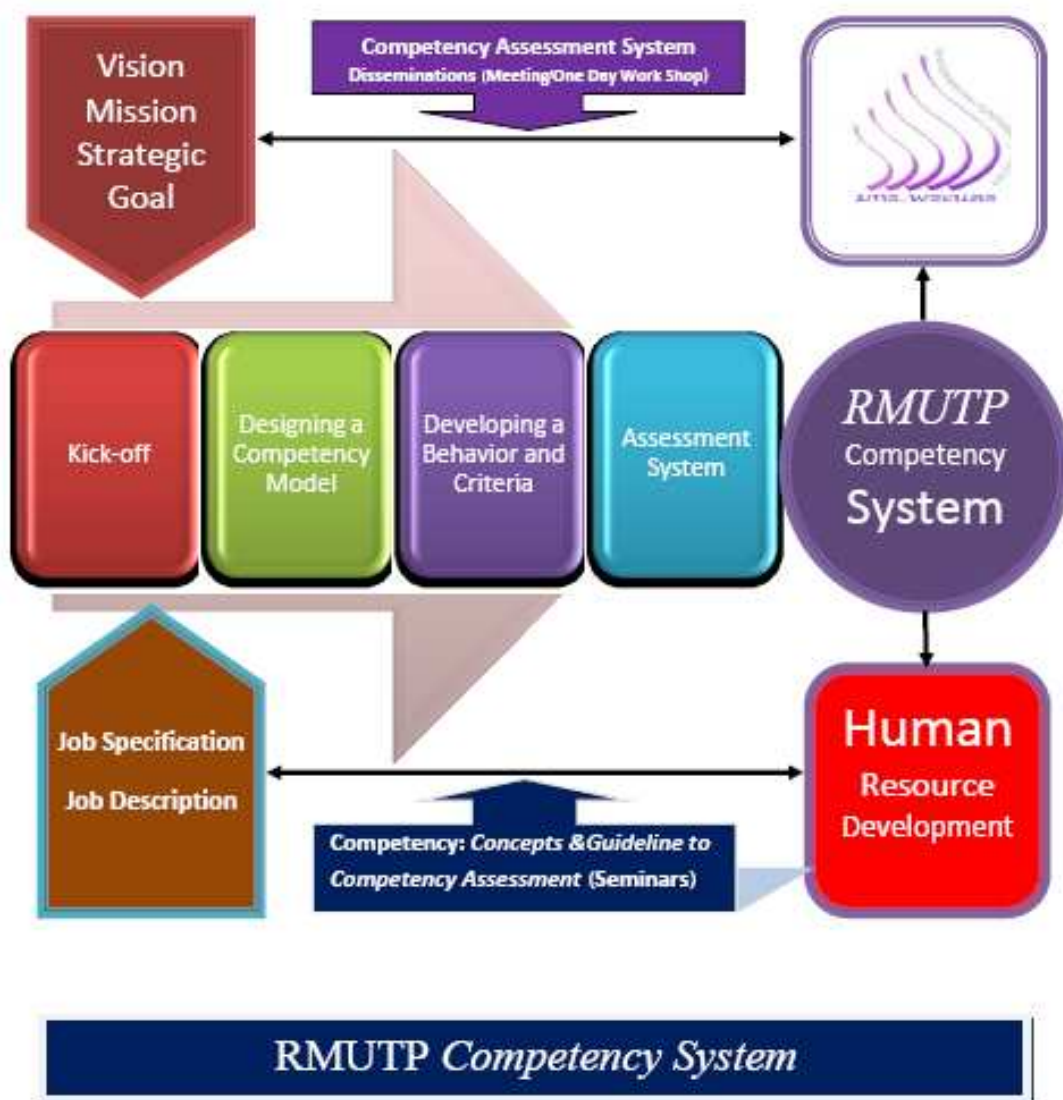
1. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. เพื่อออกแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
4. เพื่อพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. เพื่อสร้างความเข้าใจระบบและแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## 1.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้บูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและการบริหารการอุดมศึกษา โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

# 6:

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของDavid McClelland (Testing for Competence Rather than for Intelligence, 1973)
2. แนวคิดสมรรถนะของราชการพลเรือนไทย (สำนักงาน กพ.2548)
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555
- 4.ยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556
5. การออกแบบขีดความสามารถ (Spencer and Spencer. 1993:93-113)
6. การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) (Altschuld, J.W. and Witkin, B.R.,)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย(Research Framework)

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1.ขอบเขตของเนื้อหา

(1) เป็นการศึกษาการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนารัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากร

(2) การศึกษาวิจัยจะครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

1) สมรรถนะหลักของบุคลากร ในด้านความสามารถหลัก ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีความสัมฤทธิ์ผล บรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

2) สมรรถนะเฉพาะงานของบุคลากร ในด้านการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามภาระงาน มีความสำเร็จตามภาระงาน แผนงาน/โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรในตำแหน่งงานบริหาร ในด้านความสามารถทางการบริหาร ที่มีความสอดคล้องกับภาระงานในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้การบริหารจัดการงาน และการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติมีความสัมฤทธิ์ผล บรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กร

4) พฤติกรรมบ่งชี้ของบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานและระดับการบริหาร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมในระดับที่พึงมี ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงานและระดับการบริหาร

5) เกณฑ์การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงานและระดับการบริหาร ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องในระดับที่บุคคลพึงมี ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงระดับสมรรถนะของบุคคลผู้รับการประเมินสมรรถนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีอยู่จริงกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง (Gap Analysis)

### 2.แหล่งข้อมูล

2.1 สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการประชุมชี้แจงเพื่อรับทราบนโยบาย แนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานการพัฒนาระบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 30 ท่าน

กลุ่มที่ 2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ในระดับกอง/คณะ/สำนัก จำแนกตามสายงานบริหาร สายงานวิชาการ และสายงานสนับสนุน เพื่อสร้างเสริม ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ และเป็นผู้ประสานงานในการพัฒนาระบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 150 ท่าน

2.2 ออกแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับกลุ่มสนทนาเพื่อออกแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 15 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับสัมภาษณ์เพื่อออกแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 15 ท่าน

# 8:

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 15 ท่าน

2.3 พัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับกลุ่มสนทนาเพื่อพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 9 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับกลุ่มสนทนาเพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 9 ท่าน

2.4 พัฒนาระบบประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสำหรับกลุ่มสนทนาเพื่อพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 9 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการสัมมนา ประชาพิจารณ์ระบบการประเมินสมรรถนะ จำนวน 30 ท่าน

2.5 เพื่อสร้างความเข้าใจระบบและแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการประชุมชี้แจงเพื่อรับทราบระบบและแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 30 ท่าน

กลุ่มที่ 2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ในระดับกอง/คณะ/สำนัก จำแนกตามสายงานบริหาร สายงานวิชาการ และสายงานสนับสนุน เพื่อรับทราบระบบและแนวทางการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 150 ท่าน

## 3.ตัวแปรที่ศึกษา คือ

(1) สมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานและระดับการบริหาร ในด้านความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถเฉพาะงาน (Functional Competency) และความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)

(2) พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามตำแหน่งงานและระดับการบริหาร ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องในระดับสมรรถนะที่บุคคลพึงมี

(3) ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นจริง เพื่อการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีสมรรถนะในระดับที่คาดหวังตามระดับและตำแหน่งงาน



## นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ทักษะ และขวัญกำลังใจในการทำงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และภาระงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model) หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล เกี่ยวกับความสามารถหลักที่พึงมี เพื่อใช้คุณลักษณะด้านความสามารถหลักในปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และภาระงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล เกี่ยวกับความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน เพื่อใช้คุณลักษณะด้านความสามารถเฉพาะงานในปฏิบัติงานตามระดับและตำแหน่งงาน ทั้งด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล เกี่ยวกับความสามารถทางการบริหาร ที่พึงมีในตำแหน่งงานบริหาร เพื่อใช้คุณลักษณะด้านความสามารถทางการบริหาร ในการบริหารจัดการงานตามระดับและตำแหน่งงาน ให้ประสบความสำเร็จ

ระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment System) หมายถึง รูปแบบ กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นจริง เพื่อการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีสมรรถนะในระดับที่คาดหวังตามระดับและตำแหน่งงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

(1) ได้ต้นแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะงาน และสมรรถนะทางการบริหาร ทั้งด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการบริหารจัดการอุดมศึกษา ให้สำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ที่มีความสอดคล้องและตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

(2) ได้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง ด้านสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่เป็นจริง และสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา

(3) ได้ระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเป็นการวิจัยเพื่อสร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ

# 10:

**ขั้นตอนที่ 1** สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบสมรรถนะและแนวทางการประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**ขั้นตอนที่ 2** การออกแบบสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้และพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**ขั้นตอนที่ 4** การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
1.เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจระบบ และการประเมินสมรรถนะ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kick-off(step 1)</li> <li>• Communications (step 1)</li> <li>• Disseminations(step 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชุมชี้แจง</li> <li>• สัมมนา</li> <li>• Work Shop</li> </ul>	-คณะผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในระบบสมรรถนะ -บุคลากรผู้รับการประเมินสายงานวิชาการ/สายงานสนับสนุน เข้าใจระบบสมรรถนะ -ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจระบบการประเมินสมรรถนะ
2.การออกแบบสมรรถนะ	-ศึกษาวิจัยการออกแบบสมรรถนะ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Core Competency</li> <li>2. Functional Competency</li> <li>3. Managerial Competency</li> </ol>	-ต้นแบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (RMUTP Competency Model)
3.การพัฒนาพฤติกรรมบ่งชี้และพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ	-ศึกษาวิจัยพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะและการพัฒนาเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ จำแนกตามตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน	-Competency Profile -Competency Dictionary
4.การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ	-ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	-คู่มือการประเมินสมรรถนะ -แบบประเมินสมรรถนะ

# 11:

ขั้นตอน	กิจกรรม	ระยะเวลา
1. สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการพัฒนา สมรรถนะ และแนวทางการ ประเมินสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอนโยบายการพัฒนาระบบสมรรถนะ</li> <li>ทบทวนเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ประชุมชี้แจงการพัฒนาระบบสมรรถนะ จำแนก ตามกลุ่มงาน/สายงาน</li> <li>สรุปผลการดำเนินงาน</li> </ul>	กลุ่ม 1 5 ม.ค. 54* กลุ่ม 2 15 มี.ค. 54* กลุ่ม 3 29 มี.ค. 54*  *อาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามความเหมาะสม
2. ออกแบบสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ</li> <li>สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม</li> <li>สรุปและพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ</li> <li>ตรวจสอบความถูกต้องของต้นแบบสมรรถนะ</li> <li>สรุปผลการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ มทร.พ</li> </ul>	ม.ค. 54 -ก.พ. 54*  *อาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามความเหมาะสม
3. พัฒนาตัวชี้วัด และเกณฑ์การ ประเมินสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำแนกสมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะ</li> <li>จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามสมรรถนะ</li> <li>วิเคราะห์เนื้อหา</li> <li>สรุปพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะและเกณฑ์การ ประเมินสมรรถนะ</li> </ul>	ก.พ.54- เม.ย.54*  *อาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามความเหมาะสม
4. พัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่างคู่มือการประเมินสมรรถนะ</li> <li>จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนาระบบการ ประเมินสมรรถนะ</li> <li>จัดสัมมนาประชาพิจารณ์ระบบการประเมิน สมรรถนะ</li> <li>สรุปผลการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะ</li> </ul>	เม.ย. 54-ก.ค.54*  *อาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามความเหมาะสม
5. สร้างความรู้ ความเข้าใจระบบ และแนวทางการประเมินสมรรถนะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมชี้แจงระบบและแนวทางการประเมิน สมรรถนะ</li> <li>สร้างเครือข่ายผู้ประสานงานระบบการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล</li> <li>สรุปผลการเผยแพร่และพัฒนาเครือข่ายผู้ ประสานงานระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> </ul>	กลุ่ม 1 25 ส.ค.54* กลุ่ม 2 27 ส.ค. 54* กลุ่ม 3 29 ส.ค.54*  *อาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามความเหมาะสม

หมายเหตุ: กลุ่มเป้าหมาย จำแนกตามกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

กลุ่ม 1 ได้แก่ผู้บริหารระดับนโยบาย(คณะกรรมการกำหนดสมรรถนะและกำกับโครงการ)

กลุ่ม 2 ได้แก่ รองคณบดี/กอง/สำนัก ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา,ผู้เกี่ยวข้อง

กลุ่ม 3 ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานคณบดี, หัวหน้างาน, เจ้าหน้าที่บุคลากร, ผู้เกี่ยวข้อง