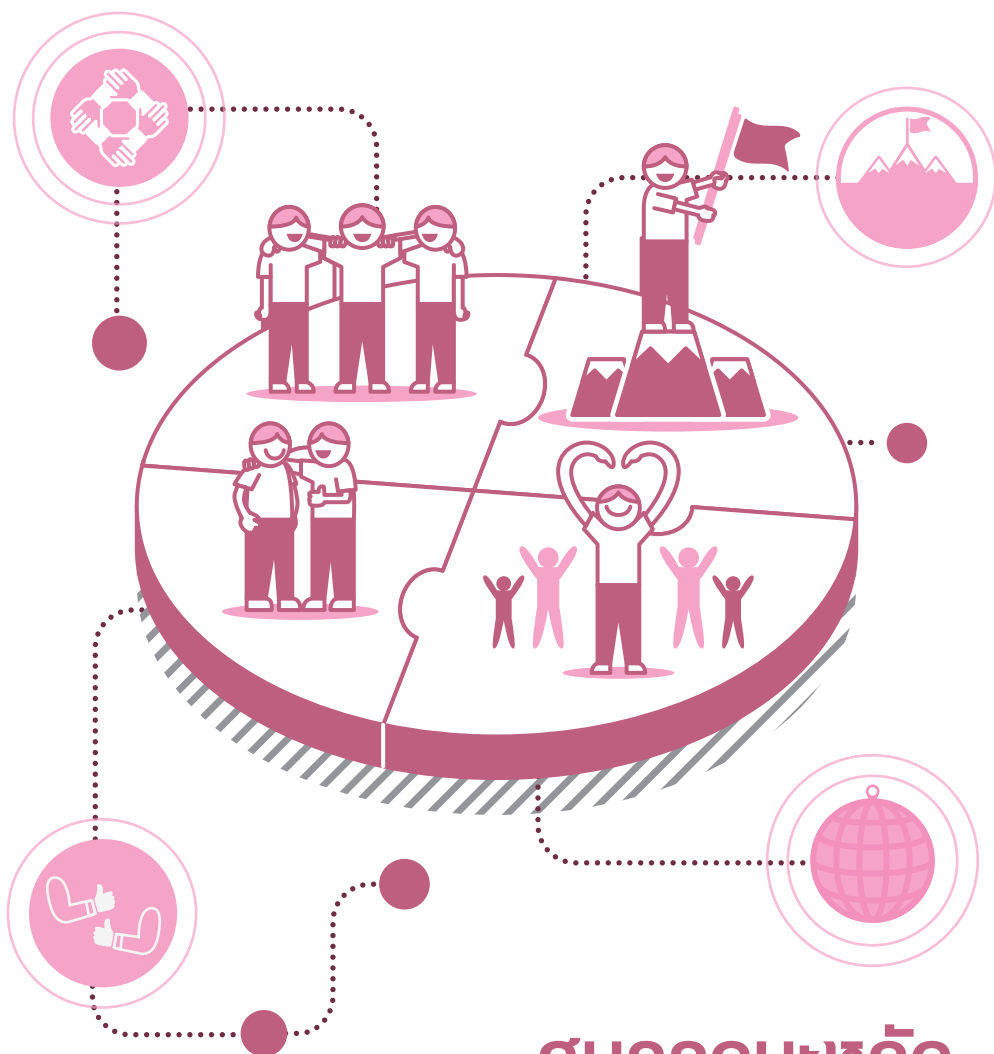




จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University



สมรรถนะหลัก

Core Competencies

The first part of the paper discusses the importance of understanding the cultural context of the research. It highlights the need for researchers to be sensitive to the values and beliefs of the communities they are studying. This is particularly important in the field of education, where cultural differences can significantly impact learning outcomes. The paper then moves on to discuss the challenges of conducting research in diverse cultural settings. It notes that researchers often face difficulties in establishing rapport with participants and in interpreting their responses. To address these challenges, the paper suggests several strategies, including the use of local researchers and the development of culturally appropriate research instruments. The final part of the paper discusses the importance of ethical considerations in cross-cultural research. It emphasizes the need for researchers to obtain informed consent from participants and to ensure that their research does not cause harm or exploitation. The paper concludes by noting that while cross-cultural research is a complex and challenging endeavor, it is also a highly rewarding one that can lead to a deeper understanding of human behavior and culture.

คำปรารภจากอธิการบดี

.....

การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติที่สร้างสรรคองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่สังคมไทย จนมีอายุครบหนึ่งร้อยปี แห่งการสถาปนาในปี พ.ศ. 2560 ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและเจริญ เติบโตอย่างยั่งยืนตลอดมา

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเปี่ยมด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ และ ความพร้อมที่จะช่วยกันสร้างให้จุฬาฯ ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) อย่างต่อเนื่อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้วางกรอบสมรรถนะหลัก หรือ Core Competencies ซึ่งพัฒนามาจาก Core Values ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบไปด้วย

1. นำหนึ่งใจเดียวกัน (Team Spirit)
2. มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence)
3. ชูเชิดคุณธรรม (Integrity)
4. คิดและทำเพื่อสังคม (Social-mindedness)

กรอบสมรรถนะหลักทั้ง 4 ประการนี้ จะเป็นแนวทางในการสร้าง เสริมพฤติกรรมอันดีสำหรับประชาคมชาวจุฬาฯ ในการทำงานร่วมกันซึ่งจะ ช่วยเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เกิดการพัฒนา และนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเสาหลักของแผ่นดินได้อย่าง ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

มิถุนายน 2560



(ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์)
อธิการบดี

คำแนะนำในการนำสมรรถนะหลักไปใช้ สำหรับการพัฒนาตนเองและทีมงาน

.....

สมรรถนะหลัก หรือ Core Competencies เป็นกรอบสมรรถนะที่สะท้อนแนวปฏิบัติหรือพฤติกรรมการทำงานร่วมกันที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในสังคมไทยและในระดับนานาชาติได้ ประกอบด้วย น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นความเป็นเลิศ ชูเชิดคุณธรรมและ คิดและทำเพื่อสังคม โดยสมรรถนะหลักเหล่านี้มีคำอธิบายแบ่งออกเป็น 4 ระดับ แนวปฏิบัติหรือพฤติกรรมบ่งชี้ที่บรรจุอยู่ในคำอธิบายแต่ละระดับมีความเข้มข้นมากขึ้นตามลำดับและสัมพันธ์กับหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารที่ขยายมากขึ้นไปตามระดับตำแหน่ง

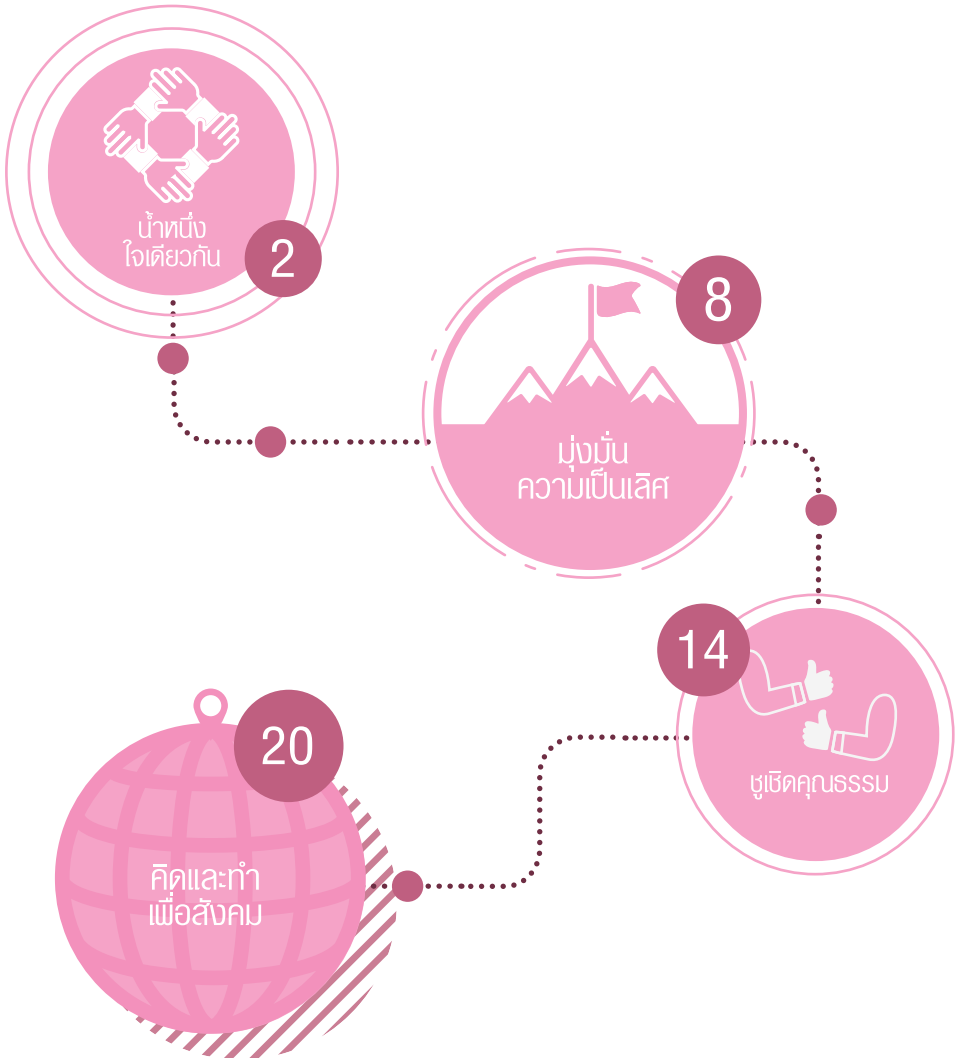
พนักงานสามารถอ้างอิงกรอบสมรรถนะหลักนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การที่จะระบุว่าพนักงานมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับใดนั้น หมายความว่า พนักงานผู้นั้นจะต้องมีการแสดงออกหรือพฤติกรรมสอดคล้องตามคำอธิบายที่บรรจุอยู่ในระดับนั้นๆ อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ และมีความเป็นไปได้ว่าพนักงานอาจจะมีการแสดงออกบางอย่างที่สอดคล้องกับคำอธิบายแล้ว แต่ยังขาดความสม่ำเสมอ หรือยังขาดตกพฤติกรรมบางอย่างไป ดังนั้น พนักงานและหัวหน้างานสามารถนำกรอบสมรรถนะหลักนี้มาใช้ในการวิเคราะห์แง่มุมที่จะเพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองและทีมงานให้ครบทุกด้านได้

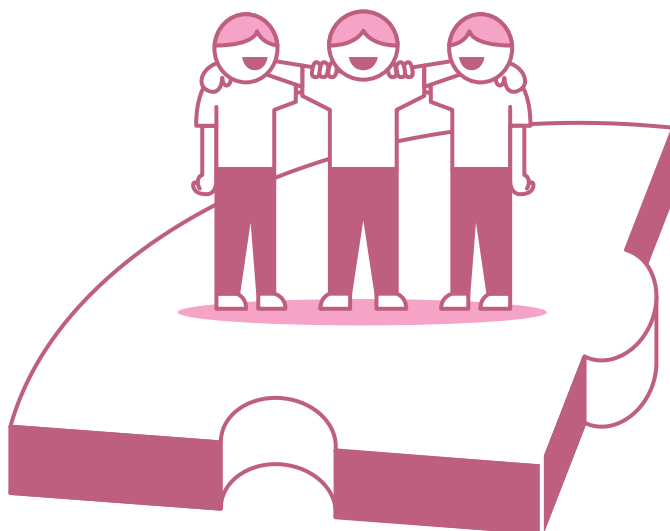
การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้มุมมอง และทักษะใหม่ๆ แต่การเข้าอบรมอาจจะไม่สามารถสร้างเสริมสมรรถนะ ได้เลยหากพนักงานไม่มีการลงมือปฏิบัติจนปรากฏเป็นพฤติกรรมที่ สม่่าเสมอและบังเกิดผลลัพธ์ที่ดีอย่างเป็นรูปธรรมหัวหน้ามีส่วนช่วย ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในที่นี้ได้ด้วยการมอบหมาย งานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติงานจริง การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการโค้ช (Coach) กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ที่นำมาใช้ในการ พัฒนาจะส่งเสริมให้พฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละด้านของสมรรถนะที่ ยังปรากฏไม่ครบถ้วนนั้นได้ปรากฏเป็นที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การเพิ่มพูนสมรรถนะของพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่องจะส่งเสริม ให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ที่เป็นเสาหลักของแผ่นดินได้อย่างยั่งยืนต่อไป



สารบัญ







Team Spirit

น้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ
เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง
ยอมรับในความเป็นปัจเจกบุคคล ร่วมคิด วางแผน
ลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของ
หน่วยงานและมหาวิทยาลัย



1

ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วม ในฐานะเป็นสมาชิกของทีม

- แสดงออกอย่างให้เกียรติ
สุภาพกับผู้ร่วมงาน กล่าวถึง
ผู้ร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ทั้ง
ต่อหน้าและลับหลัง
- ร่วมแสดงความคิดเห็นและ
รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง
เต็มใจแบ่งปันความรู้ประสบการณ์
และวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิ
ผลให้แก่ผู้ร่วมงาน
- เต็มใจช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
และร่วมมือทำงานกันเป็นทีม
- เข้าใจเป้าหมายของทีมงาน
บทบาทของสมาชิกทุกคนในทีม
และสามารถวางแผนงานของ
ตนเองได้สอดคล้องกับเป้าหมาย
ของทีมงาน



ปลูกฝังการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม

2

- ให้เกียรติ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างสุภาพ แบ่งปันความดีความชอบให้แก่สมาชิกในทีม เมื่องานบรรลุผลสำเร็จ
- กระตุ้นให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น รับฟังและเห็นคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่าง และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ และนำความเชี่ยวชาญของตนมาใช้อย่างสร้างสรรค์
- แนะนำหรือพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม เพื่อผลสำเร็จของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- สื่อสารให้สมาชิกในทีมได้รับทราบและเข้าใจข้อมูลและความเคลื่อนไหวหรือความคืบหน้าล่าสุดในการทำงาน



3

แสดงออกถึง การเป็นผู้นำทีม

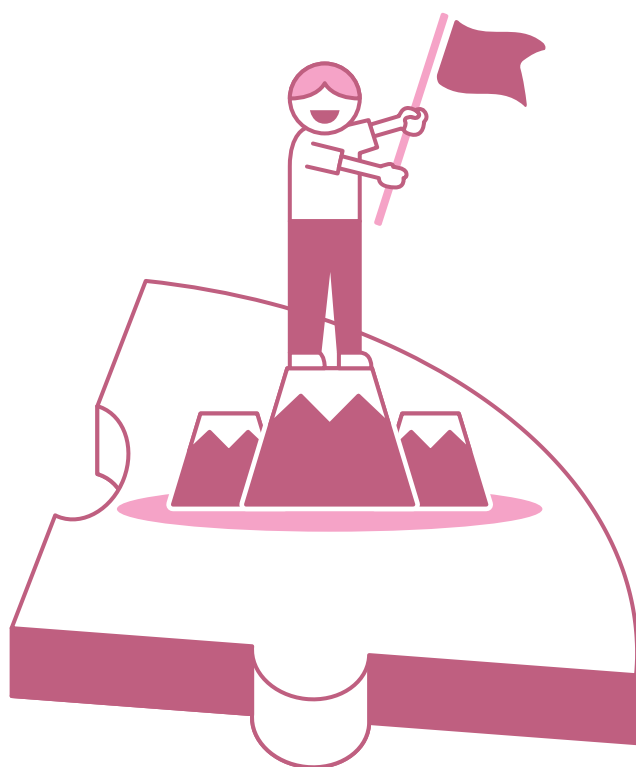
- ส่งเสริมให้ทีมงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน ร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงเคารพต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร สนับสนุนให้มีการวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน
- ให้คำปรึกษา และช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีผลกระทบกับผลสำเร็จในงาน
- รู้จักและสามารถนำจุดแข็งและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีมมาใช้เพื่อสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง



สร้างและประสานความสัมพันธ์ ในระดับมหาวิทยาลัย

4

- เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นทีมและประสานความร่วมมือกับทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างทีมงานที่แข็งแกร่งโดยใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญ ความสามารถและภูมิหลังที่หลากหลายของสมาชิกทุกคนในทีม
- สร้างเครือข่ายทั้งในและนอกหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- จัดอุปสรรคที่ไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และสนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญและทรัพยากรระหว่างกัน





Excellence

มุ่งมั่นความเป็นเลิศ



ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความมานะ มุ่งมั่นในการสร้าง
มาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความ
คิดริเริ่มในการปรับปรุงพัฒนางานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี
เกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมายและความคาดหวัง



1

บรรลุเป้าหมายและความคาดหวัง อย่างสม่ำเสมอ

- ปฏิบัติงานด้วยความมานะและมุ่งมั่น เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- เสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- แก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อผิดพลาดโดยทันทีที่ตรวจพบ เพื่อผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และสำเร็จตามกำหนดเวลา
- แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานและ/หรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



มุ่งมั่นพัฒนา ผลการปฏิบัติงาน

2

- มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าเป้าหมายและความคาดหวังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อพัฒนาวิธีการทำงานและผลงานหรือกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- ปรับปรุงและทดลองใช้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง



3

แสวงหา ความท้าทายใหม่ๆ

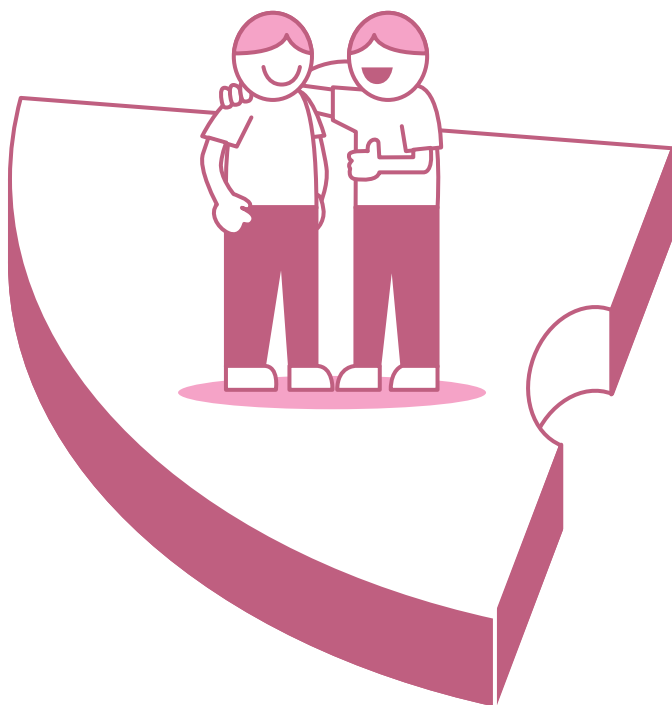
- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นแตกต่าง
- ให้คำแนะนำกับทีมงานในการ คำนึงแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหา เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- มองหาโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ เพื่อช่วยขับเคลื่อนหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



มุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศ ในระดับมหาวิทยาลัย

4

- เป็นแบบอย่างของการมีความมานะมุ่งมั่น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น
- คำนึงและปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างชัดเจน
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งมั่นความเป็นเลิศภายในหน่วยงาน
- ติดตาม ประเมินผล วิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกับหน่วยงานคู่แข่งอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้ทัดเทียมหรือดีกว่าได้อย่างยั่งยืน



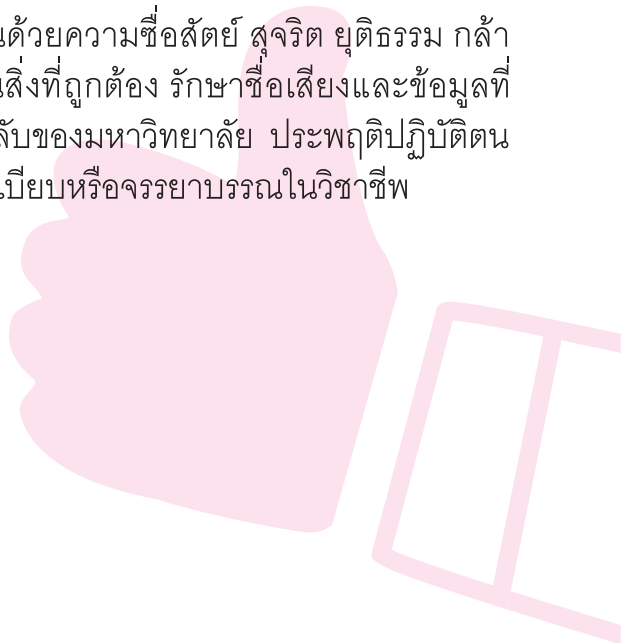


Integrity

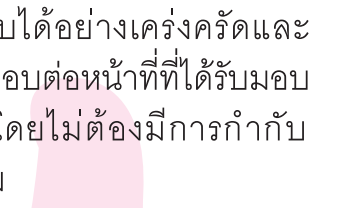
ชูเชิดคุณธรรม



ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม กล้า
ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง รักษาชื่อเสียงและข้อมูลที่เป็น
ความลับของมหาวิทยาลัย ประพฤติปฏิบัติตน
ตามกฎระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ



แสดงออกถึงพฤติกรรม บุคลิกธรรม

- 
- เข้าใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างเคร่งครัดและรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีการกำกับติดตาม
 - รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการตัดสินใจของตนเอง กล้ายอมรับและลงมือแก้ไขอย่างทันท่วงทีเมื่อผิดพลาด
 - รักษาข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัย
 - นำเสนอหรือรายงานข้อมูลตามความเป็นจริงในทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์



ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม ชูเชิดคุณธรรม

2

- กำกับดูแลทีมงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบจนเป็นที่ไว้วางใจได้
- รับผิดชอบต่อผลงานและผู้อื่น สัญญาและทำตามที่ได้รับปากไว้ แม้จะเผชิญหน้ากับอุปสรรค
- รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระทำของตนเองและทีมงาน รวมถึงแนะนำแนวทางและลงมือแก้ไขโดยทันทีเมื่อเกิดความผิดพลาด
- ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญและรักษาข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัย และกล้านำเสนอหรือรายงานข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง



3

ปลูกฝังให้เกิดพฤติกรรม บูเชิดคุณธรรม

- กำกับดูแลทีมงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ รับผิดชอบต่อการรักษาความลับของมหาวิทยาลัย รวมถึงต่อต้านทุจริตหรือการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

- รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระทำของตนและทีมงาน และแนะนำแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพในทันที

- ปฏิบัติต่อทีมงานและผู้อื่นอย่างเสมอภาครวมถึงการรักษาคำพูดและสนับสนุนให้ทีมงาน

ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค และรักษาคำพูดเช่นกัน

- สนับสนุนให้พนักงานรายงานเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัยรวมถึงปกป้องพนักงานที่อาจถูกกลั่นแกล้งจากการรายงานนั้น

- ยืนหยัดในหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม/มหาวิทยาลัย โดยไม่หวั่นไหวต่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือของคนบางกลุ่ม



ยกระดับความโปร่งใสและ เป็นแบบอย่างของพฤติกรรม เบุ้เช็ดคุณธรรม

4

- สื่อสารและทำตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การรักษาความลับของมหาวิทยาลัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย
- ให้คำแนะนำที่งานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคและวิธีการรับมือเมื่อมีประเด็นความขัดแย้งระหว่างประโยชน์กับจริยธรรม
- ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่พนักงานสามารถรายงานเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัยหรือเมื่อเห็นการกระทำที่ผิดจริยธรรมหรือจรรยาบรรณ รวมถึงปกป้องพนักงานที่อาจถูกกลั่นแกล้งจากการรายงานนั้น
- ยืนหยัดในหลักการ ตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและมหาวิทยาลัยโดยไม่หวั่นไหวต่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือของคนบางกลุ่ม
- วางระบบการทำงานให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้





Social-mindedness

คิดและทำเพื่อสังคม

มีส่วนร่วมและความคิดริเริ่มในการนำความรู้ไปใช้
แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับหน่วยงาน
ประชาคมจุฬาฯและสังคมไทย และส่งเสริมให้มี
การลงมือปฏิบัติจนเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม



1

แสดงออกถึงพฤติกรรม การคิดและทำเพื่อสังคม

- อาสาและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- เสนอแนวคิดที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้กับประชาคมจุฬาฯอย่างเป็นรูปธรรม



ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม การคิดและทำเพื่อสังคม

2

- อาสาและมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมให้ทีมงานนำเสนอแนวคิดที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาสังคมให้กับประชาคมจุฬาฯอย่างเป็นรูปธรรม



3

ปลูกฝังให้เกิดพฤติกรรม การคิดและทำเพื่อสังคม

- เสนอความคิดริเริ่มในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- ผลักดันแนวคิดใหม่ๆ ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาสังคมให้กับประชาคมจุฬาฯและสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม
- ศึกษาวิธีการหรือรูปแบบในการแก้ปัญหาให้กับสังคมไทยตามมติงานหรือศาสตร์ที่ตนเองเกี่ยวข้อง เสนอและผลักดันให้มีการนำวิธีการหรือรูปแบบนั้นไปทดลองใช้ได้จริง



เป็นแบบอย่างของพฤติกรรม การคิดและทำเพื่อสังคม

4

- เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมจุฬาฯ และสังคมไทย
- ปลุกฝังให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและสร้างช่องทางในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาให้กับสังคมจุฬาฯ และสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสนับสนุนและผลักดันให้นำแนวคิดไปปฏิบัติได้ผลจริง
- ศึกษาวิธีการหรือรูปแบบในการแก้ปัญหาในมิติงานหรือศาสตร์ที่ตนเองเกี่ยวข้องให้กับสังคมไทย นำเสนอและผลักดันให้นำวิธีการหรือรูปแบบนั้นๆ ไปประยุกต์ใช้จนเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในวงกว้าง

บ้านทีก

บ้านทึก

บ้านทีก

The first part of the paper discusses the importance of understanding the cultural context of the research. It highlights the need for researchers to be sensitive to the values and beliefs of the communities they are studying. This is particularly important in the field of education, where cultural differences can significantly impact learning outcomes. The paper then moves on to discuss the challenges of conducting research in culturally diverse settings. It notes that researchers often face difficulties in establishing rapport with participants and in interpreting their responses. To address these challenges, the paper suggests several strategies, including the use of local informants and the development of culturally appropriate research instruments. The final part of the paper discusses the importance of ethical considerations in cross-cultural research. It emphasizes the need for researchers to obtain informed consent from participants and to ensure that their research does not cause harm or exploitation. The paper concludes by noting that while cross-cultural research presents many challenges, it is also a valuable way to gain a deeper understanding of the world and to promote cultural understanding and respect.

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Office of Human Resources Management

www.hrm.chula.ac.th

Tel. 0-2218-0151-2 Fax. 0-2218-0177