



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

A MODEL TO DEVELOP FUNCTIONAL COMPETENCY OF ACADEMIC SUPPORT
PERSONNEL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

กุสุมา แยมเกตู

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสาย
สนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A MODEL TO DEVELOP FUNCTIONAL COMPETENCY OF ACADEMIC
SUPPORT PERSONNEL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS



A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for DOCTOR OF EDUCATION (Educational Administration and Management)

Faculty of Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ของ

กุสุมา แยมเกตุ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี)

ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เมธินี วงศ์วานิช รัชมก
การณ)

ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ประภัสรา ธโนศวรรย์)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
	สนับสนุนวิชาการ
	ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ผู้วิจัย	กุสุมา แยมเกตุ
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 380 คน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท คือ แบบสอบถามการได้รับการพัฒนาและความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .917 เป็นค่าความเชื่อมั่นของสภาพการได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน และ .928 เป็นค่าความเชื่อมั่นของความคาดหวังที่ได้รับการพัฒนา แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI) และการทดสอบที (t-test dependent) ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและความรู้ติดตามความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ ประกอบด้วย มีดังนี้ การเตรียมความพร้อม การสร้างบรรยากาศ การวางแผน ศึกษาความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบ การจัดกิจกรรมให้เหมาะสม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : สมรรถนะ, การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

Title	A MODEL TO DEVELOP FUNCTIONAL COMPETENCY OF ACADEMIC SUPPORT PERSONNEL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
Author	KUSUMA YAMGATE
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn

The objectives of this research were as follows: (1) study the functional competency of academic support personnel in public higher education institutions; (2) to develop a model of functional competency development of academic support personnel in public higher education institutions; (3) to study the development guidelines in compliance with the model of functional competency of academic support personal in Public higher education institutions. There were 380 samples in the research. A questionnaire was used as an instrument in this study with the reliability of .917 and .928. The statistics used for data analysis included percentage, mean, SD, priority needs index (PNI), and t-test dependent. The research found the follow; (1) in the study of competency of the performances of academic support officers, the most of competency in gaining career expertise. For the most competency for each position, the results were as shown as follows; (1) for an academic affairs, the most was competency in knowledge and consultation services on academic processes; (2) for an academic computer specialist, it was the ability to design system for work, data, processing and database accordingly to the requirements; (3) for an academic media specialist, it was the ability to prepare manuals for media usage and publications; (4) for an academic finance and accounting officer, it was the ability to research and analyze of an organization budget; (5) for an academic procurement officer, it was the ability to consult and educate for the procurement of members and suppliers; (6) for a policy and strategic analyst, it was the ability to plan and analyze an administrative plan effectively, as well as eagerness for novel knowledge related to development planning; (7) for a human resources officer, it was the ability in planning human resource development programs; (8) for a public relations officer, it was ability to media planning and execution for publication that reflects a good public image; (9) for a foreign relations officer, it was the ability to coordinating and facilitating ; (10) for an academic general administration officers, it was the reviewing and correcting texts and formats in formal documents; (11) for a librarian, it was ability in information technology which was involved in information resources; (12) for a lawyer, it was ability in legal prosecution and investigation. 2) the model of functional competency development of academic support personnel was most suitable and higher than the criteria, with the statistical significance of .05; 3) the development guidelines in compliance with the model consisted of preparation, atmosphere creation, planning, needs study, setting objectives, design, suitable activities, and the assessment of functional competency development.

Keyword : Competency Developing Functional Competency

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความเมตตากรุณา เอาใจใส่ให้คำปรึกษาและดูแลลูกศิษย์ คนนี้เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์หลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณประธานสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.เมธิณี วงศ์วานิช รัชมภาภรณ์ และ กรรมการสอบ อ.ดร.ประภัสรา ธโนศวรรย์ ที่เมตตาเป็นประธานและคณะกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์ และให้คำแนะนำทำให้ปริญญาานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาช่วยชี้แนะตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาอุดมศึกษา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ชี้แนะทางการศึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสนับสนุน และเป็น กำลังใจในการทำปริญญาานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ คณาจารย์ บุคลากรจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ นครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ให้ความร่วมมือ ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาเอก และพี่ ๆ ที่ไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้ทั้งหมดที่คอยให้ คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้วิจัยในด้านต่าง ๆ รวมถึงเป็นกำลังใจให้เสมอมา รวมถึงครอบครัวบัณฑิตวิทยาลัย มศว ที่ช่วยเหลือในการทำปริญญาานิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว จากพ่อ พี่สาว พี่ชาย ที่ให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอดและ กำลังใจจากแม่ผู้ล่วงลับที่ลูกคนนี้ระลึกถึงเสมอ ขอขอบคุณกำลังใจจากคุณณัฏฐ์ที่มีให้กันตลอดการทำวิจัย ฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กฤษณา แยมเกตุ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	11
ความสำคัญของการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
กรอบแนวคิดการวิจัย	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	59
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	61
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	74
การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	113
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสาย	
สนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	117
ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานบุคลากรสาย	
สนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	123
ระยะที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม	
ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	128
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	130
ผลการวิเคราะห์	130
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	261
ความมุ่งหมายของการวิจัย	261
วิธีการดำเนินการวิจัย	261
สรุปผลการวิจัย	264
อภิปรายผลการวิจัย	273
ข้อเสนอแนะ	295
บรรณานุกรม	300
ภาคผนวก	308
ประวัติผู้เขียน	392

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	131
ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงาน.....	135
ตาราง 3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	137
ตาราง 4 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นรายข้อ	138
ตาราง 5 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสาร เป็นรายข้อ.....	140
ตาราง 6 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง เป็นรายข้อ	141
ตาราง 7 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก ด้านความร่วมมือร่วมใจ เป็นรายข้อ	142
ตาราง 8 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ เป็นรายข้อ	143
ตาราง 9 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน สมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี เป็นรายข้อ	145

ตาราง 10 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นรายข้อ	146
ตาราง 11 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม เป็นรายข้อ	147
ตาราง 12 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรายข้อ	148
ตาราง 13 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นรายข้อ.....	149
ตาราง 14 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นรายข้อ	150
ตาราง 15 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เป็นรายข้อ.....	151
ตาราง 16 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นรายข้อ	153
ตาราง 17 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา เป็นรายข้อ.....	154
ตาราง 18 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี เป็นรายข้อ	156

ตาราง 19 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ เป็นรายชื่อ.....	157
ตาราง 20 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นรายชื่อ	159
ตาราง 21 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเป็นรายชื่อ	161
ตาราง 22 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ เป็นรายชื่อ.....	162
ตาราง 23 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักเทศสัมพันธ์ เป็นรายชื่อ	164
ตาราง 24 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นรายชื่อ	166
ตาราง 25 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งบรรณารักษ์ เป็นรายชื่อ	167
ตาราง 26 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนิติกรเป็นรายชื่อ.....	169
ตาราง 27 ตารางสรุปค่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก (PNI) ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน	171

ตาราง 28 แสดงผลจากการสนทนากลุ่มในการ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	173
ตาราง 29 แสดงผลจากการสนทนากลุ่มในการ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	184
ตาราง 30 แสดงรูปแบบการพัฒนสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามสมรรถนะหลัก ที่ผ่านการสนทนากลุ่ม	195
ตาราง 31 แสดงรูปแบบที่ได้จากการสนทนาตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน	200
ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ สถานภาพ และวุฒิการศึกษา	205
ตาราง 33 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก เทียบกับเกณฑ์ 3.51 โดยรวมและเป็นรายด้าน	206
ตาราง 34 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	207
ตาราง 35 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	209
ตาราง 36 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	210
ตาราง 37 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	212

ตาราง 38 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็น
รายชื่อ213

ตาราง 39 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ เทียบกับเกณฑ์ 3.51
เป็นรายชื่อ215

ตาราง 40 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
พัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ
.....216

ตาราง 41 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ218

ตาราง 42 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ
.....219

ตาราง 43 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เทียบกับเกณฑ์ 3.51
เป็นรายชื่อ221

ตาราง 44 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตาม ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร เทียบกับเกณฑ์ 3.51
เป็นรายชื่อ222

ตาราง 53 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	236
ตาราง 54 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	238
ตาราง 55 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	239
ตาราง 56 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งบรรณารักษ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	240
ตาราง 57 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนิติกร เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ	242
ตาราง 58 แสดงแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้จากการสนทนากลุ่มตามสมรรถนะหลัก	244
ตาราง 59 แสดงแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้จากการสนทนากลุ่มตามสมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน	252

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	21
ภาพประกอบ 2 ภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model	32
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	77



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

คนถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาคน โดยมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560: 9) รวมถึงแนวทางในการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน คือ สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนากำลังคนและแรงงานให้มีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังจัดเป็นทุนทางปัญญา ซึ่งมูลค่าของคนจะอยู่ที่พฤติกรรมและผลของการทำงาน ด้วยเหตุผลนี้เองจึงทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานของตนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะถือว่าคนจะเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ที่สำคัญ ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังไว้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548: 12)

ตามนโยบายของภาครัฐได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งได้ระบุถึงการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบ โดยในกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ด้านและหนึ่งในนั้นคือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: ออนไลน์) ซึ่งทำให้เห็นว่าประเทศให้ความสำคัญ ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนเพื่อเพิ่มทักษะ การปฏิบัติงานพร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งเป็นกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-2561) มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการ

ปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง โดยครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2558: 10) จะเห็นว่าจากเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการมีเกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐโดยมุ่งเน้นบุคลากรนั้น ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

สมรรถนะ คือ กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะ

เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ ซึ่งสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) (พรชวิทย์ จันทรศิริสิริ 2554: 19) แนวคิดหลักเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาจากเดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (สก็อตแลนด์ รัชมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก David, C.McClelland. 1973) ที่เน้นศึกษาสมรรถนะตามแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเมื่อศึกษาแล้วพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานและได้ใช้ความรู้เหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของสหรัฐอเมริกา โดยมีแนวคิดหลักว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร นั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ว่าความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ที่สังเกตและวัดได้ง่ายกว่าคุณลักษณะที่เป็นส่วนใต้น้ำ คือ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7) ในปัจจุบันองค์กรในต่างประเทศได้นำ Competency มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล การรักษามูลค่าในองค์กร ซึ่งสมรรถนะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แนวคิด Competency ยังมีการเชื่อมโยงแห่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น ด้วยเหตุนี้แนวคิด Competency

จึงได้รับความสนใจมากขึ้นและแพร่หลายในขณะนี้ Competency เพิ่งได้รับความสนใจและกล่าวขานถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2549: 11) ดังนั้นแนวโน้มในปีนี้อีกหลาย ๆ ปี กระแสเรื่อง Competency ยิ่งแรง และจะถูกนำไปประยุกต์ใช้กันมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน (Career Development) แต่มีใช้เฉพาะเรื่องการพัฒนาสายอาชีพเท่านั้น Competency ที่ถูกกำหนดขึ้น ยังถูกนำไปใช้ในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกมากมาย

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นหน้าที่หรือภารกิจสำคัญอันหนึ่งที่ทุกองค์กรพึงปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องแข่งขันกันกับผู้อื่น ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นมีความรอบรู้มากขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหรือสถาบันทางธุรกิจของตน หากจะกล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะปรากฏแก่องค์กรนั้น มีหลายประการ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้ระบบและวิธีในการปฏิบัติงานมีความสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีการนำเอาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้เกิดความประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุหรือของเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน 3) สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะในกรณีของผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการลดความเสียหายจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดทักษะและความชำนาญเชิงเทคนิคในลักษณะของงานที่บุคลากรนั้นต้องปฏิบัติ 4) เป็นวิธีการอันหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (เทพนัฏดา กฤษดำ. 2548: 46-47)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (2550-2565) เพื่อมุ่งเน้นสถาบันอุดมศึกษา เกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550: 37) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex) มาเป็นกรอบดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบไปด้วยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่ง

พนักงานทั้งสองส่วนต้องทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกัน (ศิริโรจน์ ผลพันธิน. 2557: 21) แต่ปัจจุบันพนักงานสายสนับสนุนวิชาการส่วนหนึ่งมีความคิดเกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติไม่ได้ใช้ความสามารถในวิชาชีพเมื่อเทียบกับสายวิชาการ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ส่วนหนึ่งยังไม่ถือถือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการจึงเป็นภาพสะท้อนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย (สาธิต เชื้ออยู่นาน. 2559: 1) จากที่กล่าวมานั้นทำให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้ตรงตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการเพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวมคือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการเป็นคนที่สมบูรณ์และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากขึ้นเพื่อให้มีอิสระในการบริหารงานทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งเรื่องการเงิน งบประมาณและการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบันเพื่อให้การบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา และสิ่งสำคัญแม้จะมีนโยบายการบริหารงานที่ดีแต่ปัจจัยที่จะนำพานโยบายให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพคือ บุคลากร โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐถือเป็นฟันเฟืองเล็ก ๆ ในการช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทำให้ได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนยังไม่ครอบคลุมในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ อาจจะมาจากขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติสืบเนื่องมาจากความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงานกรณีมีผู้เกษียณอายุราชการและกรณีมีผู้ลาออก และขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องหารายได้เข้าหน่วยงานและต้องต้องปฏิบัติงานเชิงรุก ต้องผลิตงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย บุคลากรสายสนับสนุนซึ่งจะเป็นผู้ช่วยหลักในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จึงควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเพื่อจะสนับสนุนให้

การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติได้ตาม มาตรฐานที่ตั้งไว้หน่วยงานควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. 2557: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย สนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรสายสนับสนุนที่ผ่านมากในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและไม่มีเวลาเข้ารับการ พัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวจากงานประจำได้ มาตรฐานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสาย สนับสนุนด้าน ความรู้และทักษะ ความรู้และทักษะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่าผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สิ่งที่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร คือ การมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาคอยช่วยตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ รับผิดชอบ (ในบางงาน) ความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจเมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเอื้อต่อการทำงานและทักษะในการ ประสานงานและการสื่อสาร ซึ่งยังสอดคล้องกับผลสัมภาษณ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั่นก็คือนิสิต ประเด็นที่พบ คือ ด้านการสื่อสาร นิสิต ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือบางครั้งข้อมูลที่ได้ไม่ตรงกับความต้องการของนิสิต อาจจะเนื่องด้วย บุคลากรสายสนับสนุนขาดทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ หรือบุคลากรเองไม่มีความเข้าใจ ในกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนจึงไม่สามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับนิสิตได้ เพราะฉะนั้นแล้ว กระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

ผนวกกับระบบการอุดมศึกษาได้เริ่มประกาศใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (Thailand Quality Framework) โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์ให้คุณวุฒิหรือปริญญาของสถาบันใด ๆ ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับ และ เทียบเคียงได้ในสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเปิดโอกาสให้ สถาบันอุดมศึกษา สามารถจัดการหลักสูตร ตลอดจนกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยสนใจถึงคุณภาพของบัณฑิตและคุณภาพของอาจารย์หรืออิกนัยหนึ่ง กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาจะเป็น ตัวกำหนดให้อาจารย์รับทราบแนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 มีการกำหนดกรอบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับอาจารย์ผู้สอน ซึ่งเป็นกลไกสำหรับการกำหนด มาตรฐานหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร ดังนั้นคุณภาพของ สถาบันอุดมศึกษาและคุณภาพของบัณฑิต อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง

ยกระดับความสามารถของตนให้ปฏิบัติภารกิจตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของการจัดการศึกษา รวมทั้งตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลของการพัฒนาอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในด้าน ศักยภาพทางวิชาการของอาจารย์ ประกอบด้วยคุณวุฒิทางวิชาการ คุณวุฒิทางการศึกษา ซึ่งเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อผลของการปฏิบัติภารกิจ งานวิชาการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานของประกาศ และนอกจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาจะเป็นตัวกำหนด อาจารย์ให้มีมาตรฐานแล้วยังกำหนดบุคลากรสายสนับสนุนด้วยเช่นกัน ดัง มคอ 2 ในหมวดที่ 7 การประกันคุณภาพหลักสูตร ข้อที่ 4 ว่าด้วยการบริหารบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอนได้ ระบุให้มีการเพิ่มทักษะความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนทุกตำแหน่ง ได้รับการ อบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่คณะต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา. 2546: ออนไลน์) ทั้งนี้เพื่อให้การบริการแก่อาจารย์เป็นไปอย่างเรียบร้อยและมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาศูนย์สายสนับสนุนวิชาการจึงมีความสำคัญและสอดคล้องกับ เกณฑ์การประกันคุณภาพหลักสูตร จากข้างต้นทำให้เห็นได้ชัดว่าทุกภาคส่วนให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น อีกทั้งแผนอุดมศึกษาระยะยาวได้ระบุไว้ในแผนว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการ ปฏิรูป การปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยในระดับบุคคลพบว่า ความสำเร็จ ของคุณภาพมหาวิทยาลัยและหลายหน่วยงานราชการ บ่งบอกได้ว่า มาจากการพัฒนารูปแบบ สมรรถนะของบุคลากร ถือเป็นข้อมูลจำเป็นย้อนกลับไปสู่ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา องค์การ บุคลากรและปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จที่โดดเด่น คือ การมองว่าการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานนั้นจะเกิดได้จากตัวบุคคล (Productivity through people) เป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและคุณค่าในตัวบุคลากร (พสุ เทชะรินทร์. 2546 อ้างอิงจาก Tom Peters. 1982) นอกจากนี้แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973) ได้วิจัยพบว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จใน การทำงานได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคล จากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่รับจากสถาบันอุดมศึกษา คะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงาน ซึ่ง สมรรถนะมีความหมายรวมถึง ความรู้ ทักษะคุณสมบัติ บุคลิกภาพ นิสัยและพฤติกรรมที่จำเป็น ต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร ดังนั้นแล้ว มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จึงควรศึกษาและกำหนด รูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการไว้ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศ ทางการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาองค์การ การออกแบบตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรม การทดแทนตำแหน่งงาน

การวางแผนอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง ให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ และองค์การ (อังคินันท์ อินทรกำแหง. 2549: 2-3)

บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งผลิต ความรู้ชั้นสูงมีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิต ผลิตบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ประเทศชาติ อีกทั้งยังมีการสร้างงานวิจัยใหม่ ๆ ที่เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็น นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาประเทศชาติ รวมถึงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนแล้วเป็นหน้าที่หลัก ของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้อง อาศัยบุคคลากรหลาย ๆ ฝ่าย ได้แก่ คณาจารย์ นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาควรให้ทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยเฉพาะ บุคลากรการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้เป็นการสำคัญในการพัฒนาสังคม และประเทศชาติในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อัน ประกอบด้วย M'S ต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักร และการจัดการนั้น เป็นที่ยอมรับกัน อย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์การ จนกล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคล เป็นสินทรัพย์ ที่มีคุณค่าและเกียรติภูมิ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากร อื่น ๆ ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถสรรหา พัฒนาและธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทรงพล โสภณ. 2546: 1)

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาเพราะทรัพยากรบุคคลของสถาบัน โดยเฉพาะคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากร สำคัญที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถาบัน คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการมี ความสำเร็จได้ นอกจากนั้นผู้บริหารเองมีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศ ทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานทางวิชาการอื่น ๆ ที่จะเป็นกำลังสำคัญของ สถาบันอุดมศึกษาในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการจัดการในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2542: 81) จะเห็นว่าความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักไปที่บุคลากรสายวิชาการ ซึ่งจะสอดคล้องกับ (นรภัทร อัมพพานิช. 2559: 1) กล่าวว่า อาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้สถาบัน อุดมศึกษามีมาตรฐานการศึกษาสูงมากน้อย เพียงใดจนอาจกล่าวได้ว่า อาจารย์เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า ของมหาวิทยาลัย (วิจารณ์ พานิช. 2552: 378) ซึ่งสอดคล้องกับเคอร์ (Kerr.1964: 165) ที่ได้

กล่าวว่าอาจารย์เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาใดมีอาจารย์ที่เข้มแข็งทางวิชาการ สถาบันแห่งนั้นก็จะเป็นเลิศทางวิชาการเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ อาจารย์จึงสมควรได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่ออาจารย์จะสามารถทำหน้าที่ถ่ายทอด วิทยาการแก่นักศึกษา ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะให้ความสำคัญกับบุคลากร สายวิชาการมากกว่าสายสนับสนุนเนื่องด้วยสายวิชาการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและอีกทั้ง ยังเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับนิสิต นักศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศชาติต่อไป ในส่วน การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้นหน่วยงานอาจจะให้ความสำคัญไม่เท่ากับการพัฒนา บุคลากรสายวิชาการ ซึ่งการที่บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาถือว่าเป็นแรงจูงใจต่อ ความก้าวหน้าในสายงานได้ การสร้างความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรสายสนับสนุนก็คือ การผลักดันให้ขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญงาน ชำนาญการ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ ตามลำดับ โดยต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง อันได้แก่ ปริมาณงานในหน้าที่ พิจารณา จากลักษณะงานที่ได้รับการมอบหมาย ปริมาณงานที่มีความยากและลึกซึ้ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน คุณภาพงานในหน้าที่อันได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวในการ ปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีการ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องอาศัยทั้งความรู้และ ประสบการณ์ที่สะสมมา ดังที่ งานบริหารงานบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2546: ออนไลน์) ได้แบ่งบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 สายงาน ดังนี้ 1) สายงาน วิชาการ ได้แก่ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งทำหน้าที่ด้านการสอนและวิจัยหรือวิจัย 2) สาย งานบริหาร ได้แก่ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งทำหน้าที่ด้านการบริหาร และ 3) สายงาน สนับสนุน ได้แก่ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติของสายวิชาการ หรือสายบริหาร

บุคลากรทุกคนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร เมื่อบุคลากรได้รับคัดเลือกให้เข้ามาปฏิบัติงาน การ พัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอน ที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้กิจกรรมของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น ในทาง การศึกษาก็เช่นเดียวกันการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการ บริหารงานบุคคล เพราะวิทยาการต่าง ๆ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศได้เจริญก้าวหน้ามีการ เปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิคของการทำงานอยู่เสมอ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2536: 56) บุคลากรสาย

สนับสนุน ซึ่งได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งเป็นบุคคลหนึ่งที่เป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการปฏิบัติงานในขอบเขตลักษณะหน้าที่ของโครงสร้างของงานที่รับผิดชอบ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้น มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานวิชาการ เช่น เตรียมอุปกรณ์การเรียนการสอน การวิจัย รวมทั้งควบคุมการใช้เครื่องมือที่มีลักษณะการใช้งานเฉพาะ เพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการการที่มีบุคลากรคอยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจำนวนบุคลากรสายวิชาการมีสัดส่วนที่มากกว่าบุคคลสายวิชาการซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการถือเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ตรงตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่ทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จของหน่วยงาน และสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่องานที่ทำแตกต่างกัน และบุคคลที่มีความสามารถที่ต่างกัน จึงทำให้ผลงานที่ออกมาแตกต่างกันด้วย ดังนั้นจึงควรพิจารณาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลเพื่อประกอบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อไป (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541: 153-198) ดังนั้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองให้ก้าวไปพร้อมกับการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีวิธิดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในระดับสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยอาจมีการส่งเสริมและให้โอกาสบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วก็ตาม แต่เป็นการพัฒนาบุคลากรแบบกว้าง ซึ่งอาจไม่ตรงกับลักษณะการปฏิบัติงานจริง ความรู้ ทักษะที่มีไม่สามารถใช้งานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังไม่จัดการฝึกอบรม สัมมนาวิชาชีพเฉพาะในตำแหน่งขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนครอบคลุมทุกด้านเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับจึงควรให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับการพัฒนาสรรถนะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและตรงตามตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ ศาสตร์ และวิทยาการแขนงต่าง ๆ ตลอดจนเป็นนวัตกรรมทางการ ศึกษา และเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ มีภารกิจ

หลักในการผลิตและพัฒนาบัณฑิต การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและ 3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความใน มาตรา 36 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ และโดยนัยดังกล่าว เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อที่จะดำเนินภารกิจอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ มีความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลโดยรัฐสามารถกำกับดูแลและตรวจสอบได้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรวมทั้งสถาบันและวิทยาลัยหลายแห่งก็ได้รับการยกฐานะให้เป็นมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ในหน่วยงานภาครัฐยังได้มีการปฏิรูประบบราชการทุกสังกัดอย่างต่อเนื่อง จากการปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลให้บทบาทการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2546: ออนไลน์) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั่วประเทศมีทั้งสิ้น 26 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวน 10 แห่ง จะเห็นได้ว่าจำนวนมหาวิทยาลัยของรัฐได้มีการผันตัวเองเข้ามาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างต่อเนื่อง อาจมาจากความคล่องตัวในการบริหารจัดการหรือด้านงบประมาณ และในอนาคตก็อาจจะมียุทธศาสตร์ของรัฐบาลมีการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีก แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยของรัฐต้องการมีอิสระในการบริหารงานด้วยตนเอง ทำให้ทั้งผู้บริหาร บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนต้องพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นกัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้ตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเบื้องต้นพบว่ามีตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการการเงิน บัญชีและพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักประชาสัมพันธ์ บุคลากร บรรณารักษ์ นิติกร นักวิชาการโสตทัศนศึกษาและนักวิเทศสัมพันธ์ เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกทำวิจัยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิสระในการบริหารงาน ซึ่งทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านวิทยาการ นวัตกรรม และด้านเทคโนโลยี และพร้อมจะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ทันตามนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาของโลก ซึ่งถ้าบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธีและเหมาะสมกับ

บุคลากรและตรงตามตำแหน่งงานนั้น สามารถช่วยเป็นแรงขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าประสงค์ได้ อีกทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทำเลที่ตั้งอยู่กลางใจเมืองสะดวกต่อการเดินทางเนื่องจากมีระบบขนส่งสาธารณะที่เข้าถึงง่าย

ดังนั้นเพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พร้อมกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งงานที่เป็นมาตรฐาน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างดี เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นมาตรฐาน สามารถพัฒนาตัวบุคลากรสายสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแล้วก็ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้มีคุณภาพเพื่อการก้าวสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและกำหนดมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แยกตามตำแหน่งงานได้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานในด้านสนับสนุนวิชาการบุคลากรควรมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งที่ปฏิบัติมีความรู้ลึกซึ้งในงาน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาบุคลากร

สายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งงานเพื่อใช้ในการพัฒนาส่วนงานอื่นของมหาวิทยาลัยต่อไป อีกทั้งยังใช้เป็น พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เพื่อศึกษา สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายบุคคลหรือที่เกี่ยวข้อง หรือผู้อำนวยการหน่วยงานที่บริหารงานด้านบุคคล หรือ กรรมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และผู้เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานบุคคล และประชากรที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2562 จำนวน 41,880 คน

1.2 ประชากรที่ใช้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้บริหารใน มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน 7 คน

1.3 ประชากรที่ใช้ศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่บุคลากรสายสนับสนุนสังกัด ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการ พัฒนาบุคลากรและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน 5 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานและ สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ได้แก่

2.1.1 สมรรถนะหลัก ได้แก่ คุณลักษณะร่วมของของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ ดังนี้

- 2.1.1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
- 2.1.1.2 บริการที่ดี (Service Mind)
- 2.1.1.3 สิ่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
- 2.1.1.4 จริยธรรม (Ethics)
- 2.1.1.5 ร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- 2.1.1.6 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- 2.1.1.7 การสื่อสาร (Communication)
- 2.1.1.8 การพัฒนาตนเอง (Self-development)
- 2.1.1.9 คิดวางแผนเป็นระบบ (Systematic Job Planning)
- 2.1.1.10 มีความผูกพันต่อองค์กร (Loyalty)
- 2.1.1.11 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

2.1.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน โดยได้ทำการจำแนกตำแหน่งงานดังนี้

- 2.1.2.1 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา
- 2.1.2.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์
- 2.1.2.3 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา
- 2.1.2.4 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี
- 2.1.2.5 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ
- 2.1.2.6 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
- 2.1.2.7 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล
- 2.1.2.8 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
- 2.1.2.9 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.1.2.10 สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
- 2.1.2.11 สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์

2.1.2.12 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนิติกร

3. ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง โครงสร้างที่มีองค์ประกอบด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือเจตคติ ทักษะ คุณสมบัติ บุคลิกภาพ คุณลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกไปในกิจกรรมการทำงานตามภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อตนเองและหน่วยงานได้

1.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ ดังนี้

1.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานให้ผลงานได้ดีกว่าเดิมถึงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดี มีการพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน มีการนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง การกระทำที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเข้าใจและตั้งใจในการให้บริการที่ดี มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ รวมถึงมีการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ โดยมีการให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)

1.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน

1.1.4 จริยธรรม (Ethics) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้งจรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร รวมถึงมีการปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน มี

การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

1.1.5 ร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการสามารถแสดงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนใน การทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม รู้บทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำ หรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความสามารถในการ สร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

1.1.6 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากร สายสนับสนุนวิชาการแสดงออกว่ามีทัศนคติที่ดีต่อการสร้างสรรค์งานในการปฏิบัติงาน พร้อม รับเรื่องใหม่ ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการนำความรู้วิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานมีการคิดหาวิธีการกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิมแต่สามารถไปถึง เป้าหมายได้เช่นกัน

1.1.7 ทักษะการสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการมีความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการสรุปประเด็นสำคัญของผู้พูดหรือผู้เขียนและความสามารถในการพูดและ การเขียนเพื่อสื่อความหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความใจตรงกัน รวมถึงสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/ สื่อสารกับชาวต่างชาติได้

1.1.8 การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากร สายสนับสนุนวิชาการแสดงออกว่ามีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่าง ชัดเจน เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองหรือหลักสูตรที่ นอกเหนือจากงานของตนเองเพื่อเป็นการต่อยอดการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง

1.1.9 คิดวางแผนเป็นระบบ (Systematic Job Planning) หมายถึง พฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการว่ามีความสามารถในการวางแผนและวิเคราะห์ถึงปัญหาและ อุปสรรคการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีการวิเคราะห์สภาพองค์กรได้ (SWOT Analysis) มีความสามารถในการปรับนโยบายและนำมาสู่การปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการ เตรียมความพร้อมในการแก้ปัญหา

1.1.10 มีความผูกพันต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการแสดงให้เห็นว่ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงมีการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กร

1.1.11 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงถึงการนำความรู้ความสามารถมาใช้สร้างประโยชน์ให้สังคม เกิดจิตสำนึกที่ดีต่อการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน โดยได้ทำการจำแนกตำแหน่งงานดังนี้

1.2.1 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำขั้นตอนในการดำเนินงานวิชาการ รวมถึงทักษะในการประสานงาน และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา

1.2.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ออกแบบระบบงานข้อมูล และบริหารจัดการฐานข้อมูลต่างตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงสามารถบริหารจัดการเว็บไซต์และความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application

1.2.3 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อและการใช้เครื่องมือพร้อมกับบำรุงรักษาในอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร รวมถึงมีการจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษาได้

1.2.4 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี ความสามารถในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและงบประมาณของหน่วยงาน ความสามารถ

ในการประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและความสามารถนำเสนอตัวเลขให้เข้าใจง่ายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้

1.2.5 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อจัดจ้าง การทำรายละเอียดบัญชีหรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสดุให้ผู้เกี่ยวข้องได้

1.2.6 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการจัดทำแผน ติดตามรายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้ รวมถึงมีความรู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ และสามารถแนะแนวทางการปฏิบัติงานนโยบายและแผนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

1.2.7 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความรู้เกี่ยวกับองค์ของตนเองอย่างดี รวมถึงมีความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบเจตยงค์กรได้ และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานบุคคลได้

1.2.8 สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความสามารถในการวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ความสามารถในการเขียนและรวบรวมเผยแพร่ข่าวสาร อีกทั้งต้องสามารถบริหารดูแลการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อให้การประชาสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพและการสร้างเครือข่ายในสายงานได้ดี

1.2.9 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเทศสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่าสามารถนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ ความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการ

ใช้ภาษาเพื่อการเจรจาข้อตกลงทางวิชาการและมีความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์และนิสิตต่างประเทศได้

1.2.10 สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณร่างและโต้ตอบหนังสือราชการ สามารถจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง รวมถึงการออกหนังสือราชการที่ถูกต้องตามรูปแบบและอักษร และการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูล

1.2.11 สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความรู้ด้านบรรณารักษ์ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารงานทรัพยากรสารสนเทศ และสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศรวมถึงถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ได้

1.2.12 สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนิติกร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แสดงว่ามีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหากฎหมาย การดำเนินงานด้านนิติกรรม สามารถดำเนินคดี สอบสวน สืบสวนรวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างได้

2.บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประกอบด้วย 12 ตำแหน่ง ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3) นักวิชาการโสตศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี 5) นักวิชาการพัสดุ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7) นักทรัพยากรบุคคล 8) นักประชาสัมพันธ์ 9) นักวิเทศสัมพันธ์ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 11) บรรณารักษ์ 12) นิติกร ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2562

3.การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง การเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานถือเป็นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร เพื่อให้หน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.แนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความรู้ ความสามารถมากขึ้น มีทักษะสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่

5.สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ซึ่งในงานวิจัยนี้ หมายถึง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

กรอบแนวคิดการวิจัย

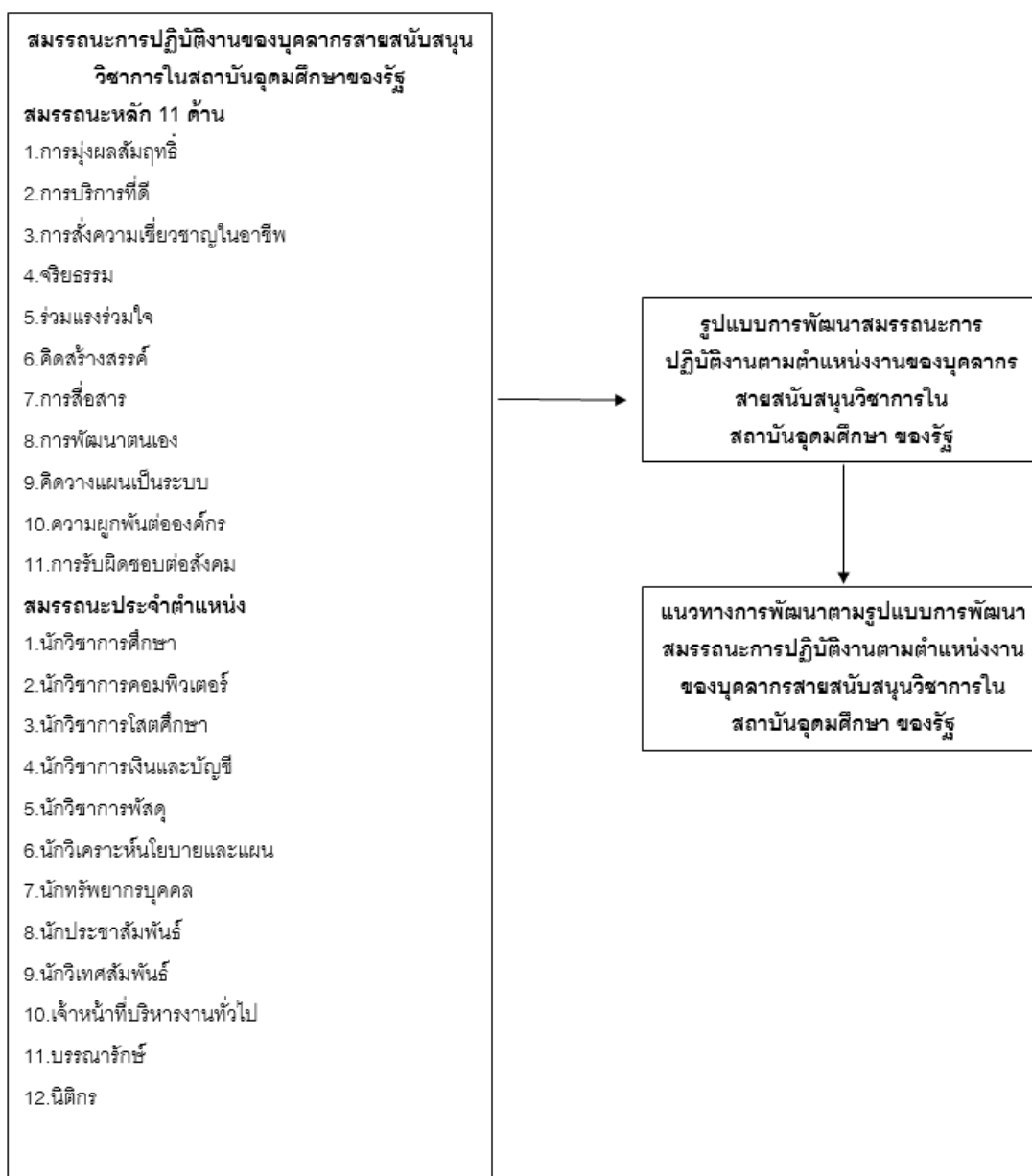
ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542: 81) ทรงพล ไสภณ (2546: 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546: ออนไลน์) เทพนัดดา กฤษดำ (2548: 46-47) อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 12) อังศินันท์ อินทรกำแหง (2549: 2-3) สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2549: 11) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550: 37) กัญญา รัชมีธรรมโชติ (2550; อ้างอิงจาก David, C.McClelland. 1973) วิจารย์ พานิช (2552: 378) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556: ออนไลน์) พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557: บทคัดย่อ) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2558: 10) สาธิต เชื้ออยู่นาน (2559: 1) นรภัทร อิมพานิช (2559: 1) โดยสามารถสังเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 11 ด้าน ได้แก่ 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ร่วมแรงร่วมใจ 6. ความคิดสร้างสรรค์ 7. การสื่อสาร 8. การพัฒนาตนเอง 9. คิดวางแผนเป็นระบบ 10. มีความผูกพันต่อองค์กร 11. ความรับผิดชอบต่อสังคม และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน 12 ตำแหน่ง ได้แก่ 1. นักวิชาการศึกษา 2. นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 4. นักวิชาการการเงินและบัญชี 5. นักวิชาการพัสดุ 6. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 7. นักทรัพยากรบุคคล 8. นักประชาสัมพันธ์ 9. นักวิเทศสัมพันธ์ 10. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 11. บรรณารักษ์ 12.นิติกร

จากนั้นทำการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็น PNI (สุวิมล ว่องวาณิช. 2550: 279) เป็นวิธีการหา

ความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่เพื่อทำการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สำหรับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (นำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1) มาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบเชิงข้อความของคีย์ฟล์ (ทัศนา เขมมณี. 2550: อ้างอิงจาก Keeves 1988: 565) โดยนำค่า PNI ลำดับแรก มากำหนดสมรรถนะที่นำมาพัฒนา และนำทฤษฎีของ เดวิท ซี แมคเคิลแลน (กัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก David, C. McClelland) องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) แรงจูงใจ/เจตคติ มาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนของแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้แนวคิดการ ตามทฤษฎี สวอนสัน แอนด์ ฮิลตัน (พรนารี โสภานุตร. 2555; อ้างอิงจาก Swanson and Holton) องค์ประกอบการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ประกอบด้วย 1) การเตรียมความพร้อม 2) การสร้างบรรยากาศ 3) การวางแผนการ 4) การวินิจฉัยความจำเป็น 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ 6) การออกแบบการพัฒนาสมรรถนะ 7) กิจกรรม และวิธีการ 8) การประเมินผล

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการดำเนินการวิจัย อันประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ 2) แนวคิดและทฤษฎีการปฏิบัติงาน 3) แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา 5) การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

คำว่า “สมรรถนะ” มีที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Competency ซึ่งในภาษาไทยมีผู้แปลหรือใช้คำอื่นอีกว่า เช่น ชีตความสามารถ ความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์, 2553: 36) มีผู้เสนอแนวคิดและคำจำกัดความ ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือนไทย. (2548: 42) ได้กล่าวถึงสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ (2551: 17) ที่ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำบุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เดวิด ซี แมคเลนแลนด์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งท่านเป็นนักจิตวิทยาามมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร ซึ่ง McClelland ได้ใช้ความรู้ไปทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของรัฐบาลอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัด และปัญหาผลการทดสอบความถนัดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้ผลงานโดดเด่น โดยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด McClelland ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง Testing for Competency

Rather Than for Intelligence เมื่อปี ค.ศ. 1973 ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเล็คแลนด์ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ มีการศึกษา และนำไปปรับใช้ในหลายๆหน่วยงานกันอย่างแพร่หลาย แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่ง อธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบาทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนา ได้ยาก

จรัมพร ประถมบุรณ์. (2547: 24) กล่าวว่าสมรรถนะถือเป็นแนวคิดและความเชื่อของผู้บริหารองค์การว่าความสามารถของบุคคลจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์การได้ เพราะสมรรถนะคือคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งสิ้น ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) โดยมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดสมรรถนะไว้ว่า เป็นการค้นหาความสามารถของข้าราชการในตำแหน่งและระดับต่างๆ ว่าควรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ หรือลักษณะใดที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด ดังเช่นของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

ความหมายสมรรถนะ

สมรรถนะ มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการก็สร้างความสับสนได้เช่นเดียวกัน โดยกล่าวกันว่า การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 22-23) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้ การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

-ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อก้าวไปเป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

-ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น จัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในและลักษณะงานที่แตกต่างกันไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติแรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ประจักษ์ ทวีทรัพย์อุดม (2550 :3) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม(Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็น พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

แมคเคลแลนด์ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก David, C.McClelland. 1973).ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันที่จบการศึกษาระดับการศึกษา คะแนนสอบและผล คะแนนสอบแข่งขันเข้าที่ทำงาน โดยอธิบายความเหมาะสมของสมรรถนะเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือทักษะทางสังคม ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. Social Role คือบทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลนั้นมี
2. Self Image คือภาพที่บุคคลนั้นมองตัวเอง
3. Traits Personality คือบุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล
4. Motive คือแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

ไบยาทชีส (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก Boyatzis. 1982: 58). ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานที่เหนือกว่า (Superior work) และสามารถนำสมรรถนะของบุคคลแต่ละตำแหน่งทั้งในแนวกว้างและแนวลึก

สเปนเซอร์ แอนด์ สเปนเซอร์ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก Spencer & Spenceer, 1993: 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

เครสซ์เนอร์ วิลสเตอร์ม ฮัมเมลและวิกแมน (เพ็ญพิมล ลิโนทัย 2543 อ้างอิงจาก Kirschner, Vilsterm, Hummel& Wigman. 1977) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นความรู้ ทักษะทั้งปวงที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบทหรือสถานการณ์ที่หลากหลายจึงเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยมและความเชื่อมั่นในตนเอง

สำนักงาน ก.พ. (2552: 13) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

ศาลยุติธรรม (2543: 21) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior performance) ที่ต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แนวคิดของตนเอง (Self concept) กระบวนการคิด (Process of thinking) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคิลแลนด (David C. McClelland: 1973) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต่องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม แลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 11) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งเพื่อหล่อหลอมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนยึดหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังใจในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1)ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2549: 140-148) ได้จำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ได้แก่

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการ

สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.การทำงานเป็นทีม (Teamwork) สมรรถนะที่เน้น 1)ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีมและ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

เดวิท แมคเคลแลนด์ McClelland (อ้างถึงสุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2549: 25) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Competency ซึ่งเป็นการมองคนในภาพรวมทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน และต่อมาได้มีการนำเอาเรื่องของสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบัน จะใช้มุมมองด้านสมรรถนะของบุคคลเป็นฐานในการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของ Competency มี 5 ส่วน

1.ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกฝนปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2.ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3.มโนทัศน์ของตน (Self-Concept) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-Confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ เป็นต้น

4.บุคลิกลักษณะประจำตัว (Trait) บุคลิกลักษณะประจำของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5.แรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

สำนักงานการพยาบาล กรมการแพทย์ (2549: 11-13) ได้ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แนวคิดโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ร่วมกับแนวคิดของ Benner (Novice to Expert) สำนักงานการพยาบาลได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องให้มี เพื่อให้การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์การ สำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 10 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนยึดหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์การและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังใจในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์การและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1)ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็น

สมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6.การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้น มากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

7.การดำเนินงานเชิงรุก (Proactive ness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

8.การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักทฤษฎี โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆได้

9.การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบแนวคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

10.ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิทยา จันทรศิริ. (2551: 28-30). ได้สรุปสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

1.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง การขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน รวมถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3.ความสามารถในการสื่อสารและประสานงาน (Communication and coordination) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่น การจัดระเบียบการทำงานการติดต่อกันเพื่อให้งานและผู้เกี่ยวข้องร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4.การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือหน่วยงาน การแสดงบทบาทสมาชิกของทีมทั้งความเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการสร้าง และการธำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก

5.การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและพยายามปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการ ตลอดจน ความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มารับบริการ การแสดงกิริยา น้ำเสียง ท่าทาง และพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้มารับบริการประทับใจ

6.จริยธรรม (Ethics) หมายถึง การครองตน การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน

7.ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุนในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน

8.การวางแผนและการจัดการ (Planning and Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทาง และเป้าหมายในแผนการทำงาน และความสามารถในการจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่กำหนด รวมถึง การทำงานบนฐานของการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

9.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มหาแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของตนเองทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์การ

10.การมองภาพรวม (Holistic) หมายถึง ความสามารถการคิดการมองความเชื่อมโยง ความเกี่ยวข้องระหว่างงานในภาพรวมขององค์กร ไม่ละเลยส่วนใดส่วนหนึ่ง

โดยที่ เวอร์ทานัน (Virtanen. 1996: 56) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสมรรถนะแบ่งได้ออก 2 ส่วนคือ

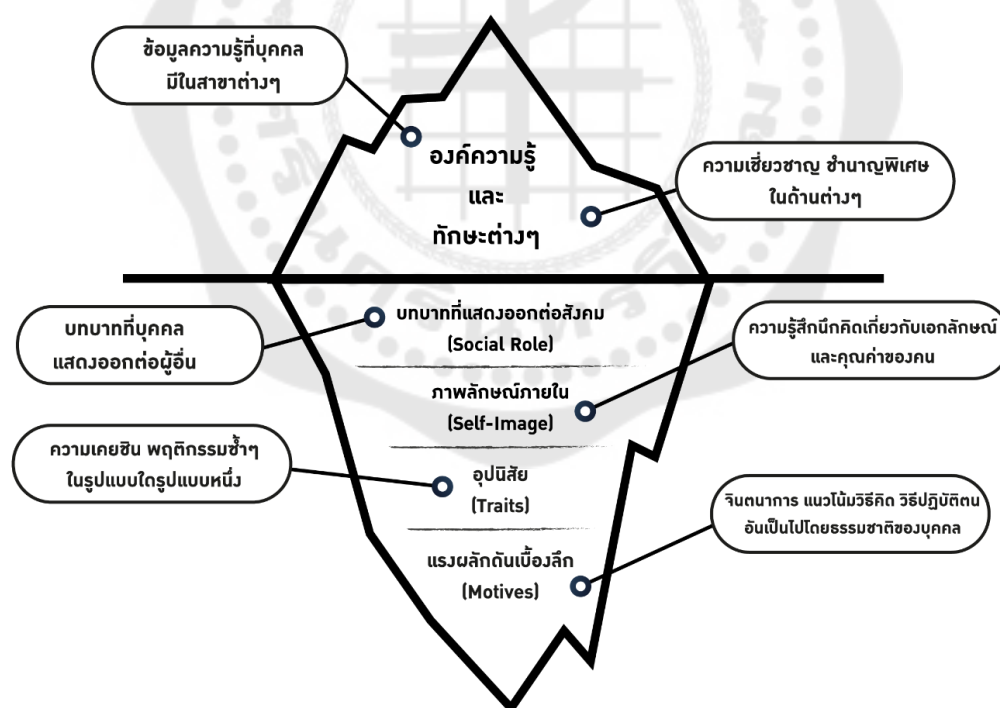
1) ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (Value Competency) ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายของการกระทำ ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง

2) ส่วนที่เป็นสมรรถนะการทำงาน (Instrumental Competency) แสดงถึงแนวทางและวิธีการในการกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้ และความชำนาญ

และ สเปนเซอร์ แอล เอ็ม แอนด์ เอส เอ็ม (Spencer, L.M. & Spencer, S. M. 1993: 183) ได้ระบุองค์ประกอบสมรรถนะมี 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มองไม่เห็นยาก (Hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะและมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อการเข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล

2) กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้และทักษะ เป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 2 ภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548: 3)

เมื่อกล่าวถึง Competency โดยทั่วไปมักจะคิดถึงคำว่าภูเขาน้ำแข็งหรือ Iceberg Model ที่ประกอบไปด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยการเปรียบ Competency กับ ภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักได้แก่

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ

เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือห้องอบรม และทักษะ (Skill) เกิดขึ้นจากการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ทักษะจะประกอบไปด้วยทักษะการบริหาร (Management Skills) และทักษะในงานเฉพาะด้านหรือในเชิงเทคนิค (Technical Skills)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ

หรือคุณสมบัติพิเศษส่วนบุคคล (Personal Attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ส่วนที่อยู่ใต้น้ำประกอบด้วยแนวความคิด ลักษณะนิสัย และแรงขับหรือแรงบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติของพนักงานที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือมีพัฒนาการตั้งแต่วัยเยาว์ เช่น ความละเอียดรอบคอบ มนุษยสัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้นดังภาพประกอบ 2

สำนักงานข้าราชการพลเรือนไทยร่วมกับบริษัทเฮย์กรุปได้จัดทำ Competency model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่ง กล่าวคือ

การจัดทำ Competency expert panel workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิควิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical incident

1. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ

2. ข้อมูลจาก Hay0s Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency best practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะ

สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบ
สมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ

- 1.สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน
- 2.สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุก
ตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย
สมรรถนะ 5 ด้าน คือ

- 1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 2.การบริการที่ดี (service mind)
- 3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (expertise)
- 4.จริยธรรม (integrity)
- 5.ความร่วมมือร่วมใจ (teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อ
สนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจ
ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ “กลุ่มงาน” ในระบบจำแนก
ตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆมีทั้งหมด
18 กลุ่มงาน คือ

- 1.กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
- 2.กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 3.กลุ่มงานให้คำปรึกษา
- 4.กลุ่มงานบริหาร
- 5.กลุ่มงานนโยบายและแผน
- 6.กลุ่มงานศึกษาวิจัย และพัฒนา
- 7.กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน
- 8.กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา
- 9.กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- 10.กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย
- 11.กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 12.กลุ่มงานส่งเสริมความรู้

- 13.กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ
- 14.กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
- 15.กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 16.กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน
- 17.กลุ่มงานการปกครอง
- 18.กลุ่มงานอนุรักษ์

โดยการจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไปไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2.ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของภาครัฐด้านใด

ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรได้ ดังต่อไปนี้

1.การสรรหาคัดเลือกพนักงาน

Competency ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานจากภายในหรือภายนอกก็ตาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับองค์การและเหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Fit the Right Corporate Culture and the Right Job) พบว่าการนำ Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์งานนั้นความถูกต้องในการหาคนที่เหมาะสมจะมีค่าความถูกต้องมากกว่าการสัมภาษณ์ด้วยการตั้งคำถามแบบดั้งเดิม หรือถามข้อมูลทั่วไปจากผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น เช่น บำนาญไหน พ่อแม่ทำอะไร จุดแข็งจุดอ่อนคืออะไร ทำไมถึงลาออกจากที่เก่า คุณรู้จักองค์การได้อย่างไร เป็นต้น ในขณะที่การตั้งคำถาม Competency นั้นจะเจาะลึกถึงเหตุการณ์หลัก (Critical Incidents) ที่เกิดขึ้นในอดีตที่สะท้อนว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มี Competency ข้อนั้นจริง

2. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะสั้น

Competency ที่กำหนดขึ้นสามารถนำมาใช้กำหนดหัวข้อหรือหลักสูตรฝึกอบรม เช่น Competency การทำงานเป็นทีม หลักสูตรฝึกอบรม คือ เทคนิคการทำงานเป็นทีมร่วมกัน หรือ Competency การวางแผนงาน หลักสูตรฝึกอบรม คือ การวางแผนงานของหน่วยงานอย่างสร้างสรรค์ จะพบว่าการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในการกำหนดชื่อหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ

Competency โดยเฉพาะ Competency ที่เน้น Functional Competency เนื่องจากเป็นความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งหน่วยงานบุคคลมีความรู้ไม่เท่ากับหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น ตัวแทนของตำแหน่งงานต่างๆ จะต้องให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักสูตรให้เหมาะสมกับ Competency แต่ละข้อของตำแหน่งงานนั้นๆ

3. การจัดทำแผนฝึกอบรมระยะยาว (TRM)

การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจาก Competency นั้นนอกจากจะนำมาใช้จัดทำเป็นแผนฝึกอบรมระยะสั้นปีต่อปีแล้ว นัก HR และผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ สามารถร่วมกันนำหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดมาจัดเรียงลำดับเพื่อจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมระยะยาวได้ โดยส่วนใหญ่จะจัดทำแผน 3-5 ปี เพื่อให้พนักงานรู้ว่าในแต่ละปีตนเองต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรใดบ้าง อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญในการนำ Competency มาใช้จัดทำ TRM หรือแผนฝึกอบรมระยะยาวอย่างต่อเนื่องก็คือ นัก HR และตัวแทนของตำแหน่งงานจะต้องร่วมกันกำหนด Competency ที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นก่อนไม่ว่าจะเป็น Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency ทั้งนี้ การกำหนด Functional Competency ให้ครบทุกตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา เนื่องจากในองค์กรมีตำแหน่งจำนวนมากและมีหลากหลายลักษณะงานประกอบกับทีม HR ไม่ได้ทำงานเฉพาะโครงการ Competency เท่านั้น ดังนั้น นัก HR จะต้องวางแผนในการจัดทำ TRM บนพื้นฐานของ Competency โดยกำหนดขึ้นเป็นระยะ (Phase) ไม่จำเป็นจะต้องทำทุกตำแหน่งให้สำเร็จในปีเดียวกัน เช่น เลือกตำแหน่งงานในฝ่ายผลิตก่อน หรือเลือกตำแหน่งงานที่หายากก่อน เป็นต้น เมื่อกำหนดตำแหน่งงาน/หน่วยงานที่จะจัดทำ TRM ได้แล้ว หลังจากนั้นนัก HR ควรร่วมกับตัวแทนของตำแหน่งงานในหน่วยงานนั้นกำหนด Competency โดยเฉพาะ Functional Competency เพื่อนำมาพิจารณากำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมและนำหลักสูตรทั้งหมดที่วิเคราะห์จาก Core Competency และ Functional Competency นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญของหลักสูตรเป็นหลักสูตรที่พนักงานในตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนการเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลหรือ Individual Development Plan เป็นแผนงานที่กำหนดขึ้นจากผลประเมินความสามารถของพนักงานโดยนำ Competency ที่มีความสามารถที่คาดหวังที่กำหนดขึ้นของตำแหน่งงานมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน เพื่อประเมินหาช่องว่างความสามารถ (Competency Gap Assessment) ซึ่งผลประเมิน Gap แบ่งเป็น 3 แบบ ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง คือ ความสามารถในปัจจุบันมากกว่าความสามารถที่คาดหวัง

(Actual Competency > Expected Competency)

จุดอ่อน คือ ความสามารถในปัจจุบันน้อยกว่าความสามารถที่คาดหวัง

(Actual Competency < Expected Competency)

ตามมาตรฐาน คือ ความสามารถที่คาดหวังเท่ากับความสามารถในปัจจุบัน (Actual Competency = Expected Competency)

จะพบว่าพนักงานแต่ละคนจะมีผลการประเมินที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการนำจุดอ่อนของพนักงานมาพัฒนาก่อน ถ้าไม่มีให้นำผลการประเมินตามมาตรฐานและจุดแข็งนำมาพัฒนา โดยมุ่งเน้นเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ เช่น การสอนงาน การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงาน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยพระนครเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2561: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะโดยแยกตามประเภทบุคคลดังนี้

บุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับความสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างและจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

2. ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐานหรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ของตนเองและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเองเป็นรายบุคคล

3.ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติตำแหน่งงานนั้นๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1.สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2.ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

4.สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล(Human Resource Management Division)

1.เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาย วิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2.สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรง ตามความต้องการของบุคลากรหน่วยงาน

3.นำไปใช้เป็นพื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิ เช่น การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากรและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ ได้มีการจำแนกประเภทของสมรรถนะดังนี้

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547: 10) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษา ฝึกอบรมและจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 สมรรถนะ คือ

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2.สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3.สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547: 28-30) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attitude) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการให้มี

2.สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3.สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในการงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4.สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549: 17-19) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1.สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ใน สินค้าที่ตนเองขายเป็นประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่าง จากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้ จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าคุณสมบัติ ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2.สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลที่มีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่ม แรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competency โดยสถาบันแห่งนี้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 Competency กับ knowledge: Competency จะหมายถึงพฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดยๆ จึงไม่ถือเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับ พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency เว้นแต่ความรู้ ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ skills: Competency เกี่ยวข้องกับ ทักษะ (Skills) แต่ จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือ ทัศนคติ(Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่ง ที่เป็นเป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency

จากการจำแนกประเภทของสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปประเภทของสมรรถนะได้ออกดังนี้

1.สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

2.สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

3.สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

จากที่ทำการสรุปประเภทของสมรรถนะทำให้เห็นว่าการที่บุคลากรจะนอกจากจะมีสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่แต่ไม่ได้หมายความว่าถ้าอยู่ตำแหน่งเดียวกันจะมีสมรรถนะเหมือนกัน ยังมีสมรรถนะหลักที่เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้พฤติกรรมที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่หน่วยงานกำหนดไว้และสมรรถนะประจำสายงานซึ่งจะเป็นตัวที่สะท้อนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่จะสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งถือว่าสมรรถนะแต่ละตัวล้วนแล้วจะจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างยิ่ง

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดลประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาവാจา เชื่อถือและไว้วางใจ

2.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ผลงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

3.ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร

4.การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม

5.การวางแผนทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้คิดล่วงหน้า เสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548: 14) ได้ให้คำจำกัดความของ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 1.การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 3.การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 4.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 5.การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6.ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 7.ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 8.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 9.การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 10.ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 11.ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 12.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 13.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 14.สภาวะผู้นำ (Leadership)

- 15.สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 16.วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 17.การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 18.ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 19.การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 20.การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ว่า โดยแบ่งออกเป็นสายงาน ดังนี้

- 1.สายงานวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา มีสมรรถนะประจำตำแหน่งคือ
 - 1.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความรู้และทักษะการให้บริการทางการศึกษา
 - 1.3 ความรู้และทักษะในการให้บริการทางวิชาการ
- 2.สายงานวิชาการเงินและบัญชี ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและการบัญชี
 - 2.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การบริหารจัดการด้านการเงิน
 - 2.3 การควบคุมคุณภาพงาน
 - 2.4 ความรู้ทางด้านการบัญชี
- 3.สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
 - 3.1 ความเป็นนักคิดวิเคราะห์
- 4.สายงานวิชาการพัสดุ ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ
 - 4.1 ความรู้ความสามารถด้านการพัสดุ
 - 4.2 การควบคุมคุณภาพงาน
- 5.สายงานบริหารงานบุคคล ตำแหน่ง บุคลากร
 - 5.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 5.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการฐานข้อมูล
 - 5.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหนังสือราชการและคำสั่งด้านการบริหารบุคคล
 - 5.4 การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากร
 - 5.5 ความรู้เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์

- 6.สายงาน ตรวจสอบภายใน ตำแหน่ง นักตรวจสอบภายใน
 - 6.1 การวิเคราะห์เพื่อการวางแผน
- 7.สายงานนิติกร ตำแหน่งนิติกร
 - 7.1 ความรู้และทักษะการดำเนินคดี
 - 7.2 ความรู้และทักษะการสอบสวน
 - 7.3 ความรู้และทักษะการจัดทำสัญญา
8. สายงาน การประชาสัมพันธ์ ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
 - 8.1 ทักษะด้านการประชาสัมพันธ์
 - 8.2 ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์
 - 8.3 ทักษะการนำเสนอด้านการประชาสัมพันธ์
 - 8.4 ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์
 - 8.5 ทักษะการนำเสนอด้านการประชาสัมพันธ์
- 9.สายงานวิเทศสัมพันธ์ ตำแหน่ง นักวิเทศสัมพันธ์
 - 9.1 ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อประสานงาน
 - 9.2 ทักษะการสืบเสาะหาข้อมูล
- 10.สายงาน บรรณารักษ์ ตำแหน่ง บรรณารักษ์
 - 10.1 ความรู้และทักษะการให้บริการสารสนเทศ
 - 10.2 ทักษะการให้บริการยืม-คืน
 - 10.3 ความรู้และทักษะการจัดทำเครื่องช่วยค้นและเตรียมทรัพยากรสารสนเทศเพื่อให้บริการ
 - 10.4 ทักษะการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
 - 10.5 ความรู้และทักษะการสงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศ
 - 10.6 การบริหารจัดการชั้นทรัพยากรสารสนเทศ
 - 10.7 ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
11. สายงาน วิชาการโสตทัศนศึกษา ตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา
 - 11.1 ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อโสตทัศนศึกษา/การใช้โสตทัศนูปกรณ์และการบำรุงรักษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ให้นิยามของ สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์การคาดหวังให้พนักงานในสายงานที่จำเป็นต้องมีตามตำแหน่งที่กำหนด โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงานไว้ 12 ตัว โดยคณะ/ส่วนงาน สามารถเลือกสมรรถนะประจำสายงานที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งได้ ตำแหน่งละ 5 ตัว สมรรถนะประจำสายงาน 12 มีดังนี้

1.ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill) หมายถึง ความสามารถในการบูรณาการวิชาการ และความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการถ่ายทอดเนื้อหา การเตรียมแผนการสอน การเลือกใช้ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสม รวมทั้งการกระตุ้น ส่งเสริมให้นักศึกษามีส่วนร่วมในชั้นเรียน รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

2.ทักษะการวิจัย (Research skill) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา/หัวข้อวิจัย เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และสรุปผล การนำเสนอผลงาน การเผยแพร่และการนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

3.ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service) หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในรูปเอกสาร บทความ หลักสูตรฝึกอบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเป็นวิทยากรเพื่อผลิตผลงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

4.การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ อธิบายประเด็น สถานการณ์ ปัญหาโดยการแยกข้อมูลที่ได้รับออกเป็นประเด็นย่อยๆ หรือการกำหนดกรอบแนวคิด ประเด็นหลัก โดยการเชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

5.การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

6.การสืบหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน

7.การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

8.การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Oder) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม สามารถวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการทำงานและการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ เพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

9.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

10.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง ห่วงล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

11.การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของบุคลากร ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ ลูกจ้าง ประชาชนทั่วไป

12.สั่งความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง สนในใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้แยก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้ดังนี้

1.การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแยกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับขั้นตอน ปัญหา สถานการณ์ ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

2.การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง ความคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดอันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลายนานาทัศนะ

3.การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4.การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร มหาวิทยาลัยและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5.การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลังประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6.ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างองค์กรกับนานาประเทศ

7.ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความสามารถในการรับฟัง และเข้าใจความหมายตรง และความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กร ของตนเองและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทาง

การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลกระทบต่อองค์กร และภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9.การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าให้มีความรู้ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่กฎหมายระเบียบข้อบังคับขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11.ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อมโน้มน้าวบุคคลอื่น ให้เกิดความประทับใจ หรือสนับสนุนความคิดของตน

ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ให้ความหมายของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถในการแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 12 กลุ่มงานและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1.กลุ่มงานนโยบายและแผน สมรรถนะประจำกลุ่มได้แก่

- 1.1 ทักษะการคิดวิเคราะห์
- 1.2 ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล
- 1.3 ทักษะการประเมินโครงการ
- 1.4 ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน

- 1.5 ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
 - 2.1 จิตบริการ
 - 2.2 ทักษะงานสารบรรณ
 - 2.3 ความอดทนอดกลั้น
 - 2.4 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร
 - 2.5 ความรับผิดชอบ
- 3.กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
 - 3.1 ความรู้ความเข้าใจในองค์กรและระบบบริหารงานบุคคล
 - 3.2 การคิดวิเคราะห์และการสืบเสาะหาข้อมูล
 - 3.3 ความรู้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ด้านบริหารงานบุคคล
 - 3.4 ทักษะในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล
 - 3.5 ทักษะในการให้คำปรึกษา การสื่อสารและสร้างความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 4.กลุ่มงานการเงินและบัญชี
 - 4.1 การทำงานเป็นทีม
 - 4.2 ความซื่อสัตย์
 - 4.3 ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - 4.4 จิตบริการ
 - 4.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5.กลุ่มงานห้องสมุด
 - 5.1 ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 5.2 จิตบริการ
 - 5.3 ความรู้ด้านบรรณารักษ์ศาสตร์หรือสารสนเทศศาสตร์
 - 5.4 การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
 - 5.5 การทำงานเป็นทีม
- 6.กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 6.1 ความเชี่ยวชาญในงาน
 - 6.2 การพัฒนาตนเอง
 - 6.3 การทำงานเป็นทีม

6.4 จิตบริการ

6.5 การคิดค้นนวัตกรรมด้าน ICT

7.กลุ่มงานบริการการศึกษา

7.1 ความรับผิดชอบ

7.2 จิตบริการ

7.3 ทักษะในการประสานงาน

7.4 ความรู้ในด้านการบริการการศึกษา

7.5 มนุษยสัมพันธ์

8.กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

8.1 การทำงานเป็นทีม

8.2 ความเชี่ยวชาญในงาน

8.3 ความรับผิดชอบ

8.4 จิตบริการ

8.5 ความอดทน อดกลั้น

9.กลุ่มงานช่วยวิชาการ

9.1 ความเชี่ยวชาญในงาน

9.2 ความรับผิดชอบ

9.3 จิตบริการ

9.4 ทักษะการประสานงาน

9.5 ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

10.กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

10.1 ทักษะในการหาข้อมูลข่าวสาร

10.2 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล

10.3 บุคลิกภาพ

10.4 ทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล

10.5 การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

11.กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

11.1 จรรยาบรรณของวิชาชีพ

11.2 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

11.3 ทักษะในการให้คำปรึกษา

11.4 ทักษะการใช้ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในหน้าที่รับผิดชอบ

11.5 ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง

12.กลุ่มงานวิชาการ

12.1 ทักษะการสอน

12.2 ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ

12.3 การเป็นแบบอย่างที่ดี

12.4 ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม

12.5 ทักษะการให้คำปรึกษา

นอกจากนี้ (จิตรลดา อมรวัฒนา. 2560: 23) ได้ให้ความหมายของ Functional Competency หรือ สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ ว่าเป็นสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในตำแหน่งงานเดียวกันต้องมี โดยจำแนกตามตามสายงานและวุฒิการศึกษา

1.สายวิชาการ มีสมรรถนะประจำสายงานดังนี้

1.1 ความเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

2.สายสนับสนุน (วุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป)

2.1 ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.2 ทักษะการวิจัย

2.3 ทักษะการสื่อสาร

2.4 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.สายสนับสนุน (วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี)

4.สายสนับสนุน (ตำแหน่งลูกจ้าง)

4.1 ตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานที่เป็นงานของลูกจ้างโดยตรง

4.2 ตำแหน่งงานที่มีชื่อตำแหน่งเช่นเดียวกับข้าราชการ/พนักงาน

มหาวิทยาลัย

4.2.1 ตำแหน่งปริญญาตรีขึ้นไป

4.2.2 ตำแหน่งต่ำกว่าปริญญาตรี

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบต่างๆของกลุ่มงานและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional Competency) ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะประจำตำแหน่งงานและจำแนกกลุ่มงานได้ดังนี้

- 1.สายงานวิชาการ ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา มีสมรรถนะประจำตำแหน่งคือ
 - 1.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความรู้และทักษะการให้บริการทางการศึกษา
 - 1.3 ความรู้และทักษะในการให้บริการทางวิชาการ
- 2.สายงานวิชาการเงินและบัญชี ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและการบัญชี
 - 2.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การบริหารจัดการด้านการเงิน
 - 2.3 การควบคุมคุณภาพงาน
 - 2.4 ความรู้ทางด้านการบัญชี
- 3.กลุ่มงานบริหารทั่วไป ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
 - 3.1 ทักษะงานสารบรรณ
 - 3.2 ความอดทนอดกลั้น
 - 3.3 ทักษะการบริหารจัดการองค์กร
- 4.สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
 - 4.1 ความเป็นนักคิดวิเคราะห์
 - 4.2 ทักษะการประเมินโครงการ
- 5.สายงานวิชาการพัสดุ ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ
 - 5.1 ความรู้ความสามารถด้านการพัสดุ
 - 5.2 การควบคุมคุณภาพงาน
- 6.สายงานบริหารงานบุคคล ตำแหน่ง บุคลากร
 - 6.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 - 6.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการฐานข้อมูล
 - 6.3 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหนังสือราชการและคำสั่งด้านการบริหารบุคคล
 - 6.4 การบริหารโครงการพัฒนามูลนิธิ
 - 6.5 ความรู้เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์
- 7.สายงาน ตรวจสอบภายใน ตำแหน่ง นักตรวจสอบภายใน
 - 7.1 การวิเคราะห์เพื่อการวางแผน
 - 7.2 ความละเอียดรอบคอบและถูกต้องในการปฏิบัติงาน

- 8.สายงานนิติกร ตำแหน่งนิติกร
 - 8.1 ความรู้และทักษะการดำเนินคดี
 - 8.2 ความรู้และทักษะการสอบสวน
 - 8.3 ความรู้และทักษะการจัดทำสัญญา
- 9.สายงาน การประชาสัมพันธ์ ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
 - 9.1 ทักษะด้านการประชาสัมพันธ์
 - 9.2 ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์
 - 9.3 ทักษะการนำเสนอด้านการประชาสัมพันธ์
 - 9.4 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล
 - 9.5 บุคลิกภาพ
- 10.สายงานวิเทศสัมพันธ์ ตำแหน่ง นักวิเทศสัมพันธ์
 - 10.1 ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อประสานงาน
 - 10.2 ทักษะการสืบเสาะหาข้อมูล
- 11.สายงาน บรรณารักษ์ ตำแหน่ง บรรณารักษ์
 - 11.1 ความรู้และทักษะการให้บริการสารสนเทศ
 - 11.2 ทักษะการให้บริการยืม-คืน
 - 11.3 ความรู้และทักษะการจัดทำเครื่องช่วยค้นและเตรียมทรัพยากรสารสนเทศเพื่อให้บริการ
 - 11.4 ทักษะการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
 - 11.5 ความรู้และทักษะการสงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศ
 - 11.6 การบริหารจัดการชั้นทรัพยากรสารสนเทศ
 - 11.7 ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
12. สายงาน วิชาการโสตทัศนศึกษา ตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา
 - 12.1 ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อโสตทัศนศึกษา/การใช้โสตทัศนูปกรณ์และการรักษา
 - 12.2 การคิดค้นนวัตกรรมด้าน ICT

จากการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งงานทำให้ผู้วิจัยสรุปสมรรถนะประจำสายงานโดยแบ่งตามตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน หมายถึง คุณลักษณะที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน โดยได้ทำการจำแนกตำแหน่งงานดังนี้

1.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำขั้นตอนในการดำเนินงานวิชาการ รวมถึงทักษะในการประสานงาน และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษา

2.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ออกแบบระบบงานข้อมูล และบริหารจัดการฐานข้อมูลต่างตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงสามารถบริหารจัดการเว็บไซต์และความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application

3.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการโสตทัศนศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อและการใช้เครื่องมือพร้อมทั้งบำรุงรักษาในอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร รวมถึงมีการจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษาได้

4.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการการเงินและบัญชีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี ความสามารถในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและงบประมาณของหน่วยงาน ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและความสามารถนำเสนอตัวเลขให้เข้าใจง่ายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้

5.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ หมายถึง พฤติกรรมของนักวิชาการพัสดุในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง การทำรายละเอียดบัญชีหรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสดุให้ผู้เกี่ยวข้องได้

6.สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน หมายถึง พฤติกรรมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการจัดทำแผน ติดตามรายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้ รวมถึงมีความใฝ่รู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ และสามารถแนะแนวทางการปฏิบัติงานนโยบายและแผนเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

7.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของนักทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหาคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความรู้เกี่ยวกับองค์ของตนเองอย่างดี รวมถึงมีความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์องค์กรได้ และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานบุคคลได้

8.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของนักประชาสัมพันธ์ที่แสดงว่ามีความสามารถในการวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ความสามารถในการเขียนและรวบรวมเผยแพร่ข่าวสาร อีกทั้งต้องสามารถบริหารดูแลการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ได้ รวมถึงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพและการสร้างเครือข่ายในสายงานได้ดี

9.สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเทศสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของนักวิเทศสัมพันธ์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่าสามารถนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ ความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการเจรจาข้อตกลงทางวิชาการและมีความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์และนิสิตต่างประเทศได้

10.สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณร่างและได้ตอบหนังสือราชการ สามารถจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของ

งานเพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง รวมถึงการออกหนังสือราชการที่ถูกต้องตามรูปแบบและอักษร และการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูล

11.สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์ หมายถึง พฤติกรรมของบรรณารักษ์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความรู้ด้านบรรณารักษ์ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อบริหารงานทรัพยากรสารสนเทศ และสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ รวมถึงถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ได้

12.สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนิติกร หมายถึง พฤติกรรมของนิติกรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่แสดงว่ามีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหากฎหมาย การดำเนินงานด้านนิติกรรม สามารถดำเนินคดี สอบสวน สืบสวนรวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างได้

จากการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ทำให้เห็นว่าแต่ละตำแหน่งงานมีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นแล้วการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นต้องแยกการพัฒนาสมรรถนะออกเป็นแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้บุคลากรได้ตั้งศักยภาพสมรรถนะในงานด้านที่ตนเองปฏิบัติออกมาให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ

ตามที่นายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติได้กล่าวแล้วว่า สมรรถนะเป็นภาษากลางที่จะพูดถึงผลงานและการบริหารจัดการประเทศต่างๆ ที่เป็นเครื่องมือสากลของประเทศสหประชาชาติ ได้นำเอาสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาวิจัยสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐ ในที่นี้จะนำเสนอสมรรถนะของประเทศต่างๆ 6 ประเทศ ดังนี้

1.ออสเตรเลีย

รัฐบาลออสเตรเลียได้ทำการวิจัยเพื่อสร้างกรอบชี้วัดความสามารถ (Capability) ในการเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ และนำกรอบนี้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ เช่น การสรรหา การพัฒนาความเป็นผู้นำของนักบริหารระดับสูง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) กรอบชี้วัดในการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม 20 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2543)

1.1 การเปลี่ยนความคิดทางกลยุทธ์ให้เป็นรูปร่าง (Shape Strategic Thinking)

1.2 การทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Result)

1.3 การเป็นต้นแบบในการทำงานและเป็นคนมีคุณธรรม (Exemplifies Personal Drive and Integrity)

1.4 การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดผลดี (Cultivates Productive Working Relationship)

1.5 การสื่อสารและโน้มน้าว (Communication with Influence)

2.แคนาดา

แคนาดาได้พัฒนาและวิจัยสมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูงและระดับอื่นๆ และใช้สมรรถนะนี้ในกระบวนการคัดเลือก พัฒนา และประเมินความเป็นผู้นำ โดยแบ่งเป็น 14 สมรรถนะ

2.1 สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competency) ความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Cognitive, Capability, Creativity)

2.2 สมรรถนะการมองอนาคต (Future Building Competency)

2.3 สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency)

2.4 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์และการติดต่อ สื่อสาร (Relationship Competency and Communication)

2.5 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ความอดทนต่อความกดดันความมีจริยธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นและความมั่นใจในตนเอง (Stamina/

3.เนเธอร์แลนด์

สมรรถนะข้าราชการระดับสูงของเนเธอร์แลนด์ ที่ได้มาโดยกระบวนการวิจัยพัฒนาแล้วประกอบด้วย

3.1 ค่านิยมความเป็นผู้นำ (Leadership value)

3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

3.3 ความคิดริเริ่ม (Initiative)

3.4 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (The Capability to analyze problem)

3.5 ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill)

3.6 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหา (Set Objective and Come up with Solution)

3.7 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

3.8 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4.ฟิลิปปินส์

ฟิลิปปินส์ได้ออกแบบสมรรถนะโดยคำนึงแนวโน้มและความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการโดยจะคำนึงถึงแนวโน้มและความต้องการในการพัฒนาแต่ละคนโดยพฤติกรรมต่างๆ หรือสมรรถนะจะได้รับการสังเกตจากกลุ่มผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมจาก Development Acadeing of the Philippiiness: DAP ตามสมรรถนะทั้ง 14 ด้าน ดังนี้

- 4.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 4.2 การวางแผนและการจัดการองค์การ (Planning and Organizing)
- 4.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
- 4.4 ความสามารถในการใช้วิจารณญาณ (Judgment)
- 4.5 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 4.6 การมุ่งประโยชน์ของผู้รับบริการ (Client Service Orientation)
- 4.7 การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Facilitating Change)
- 4.8 มาตรฐานในการทำงาน (Work Standards)
- 4.9 การสร้างเครือข่าย (Building Partnership)
- 4.10 การพัฒนาบุคคลอื่น (Developing Others)
- 4.11 ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว (Persuasiveness)
- 4.12 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance)
- 4.13 ความไวต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensivity)
- 4.14 การกำกับติดตามสารสนเทศ (Information Monitoring)

5.สหรัฐอเมริกา

สมรรถนะที่ได้จากการวิจัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถสรุปคุณลักษณะสมรรถนะ นักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification, ECQs) ไว้ 27 ด้าน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 17)

5.1การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ประกอบด้วย สมรรถนะ ย่ อ ย ๆ Continual Learning: creativity and Innovation: external awareness; flexibility; resilience; service motivation; strategic thinking; and vision

5.2ก าร เป็ น ผู้ น ำ (Leading People) ป ระ ก อบ ตั ว ย conflict management; cultural awareness; integrity and honesty; and team building

5.3การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result driven) ประกอบด้วย accountability; customer service; decisiveness; entrepreneurship; problem solving and technical credibility

5.4ความรอบรู้ในงาน (Business acumen) ประกอบด้วย Human resources and technology management

5.5การสร้างแนวร่วม การติดต่อสื่อสาร (Building Coalitions and Communication) ประกอบด้วย Influence/Negotiation; Interpersonal Skills; Oral Communication; Partnership and written Communication

6.สหราชอาณาจักร

สมรรถนะของข้าราชการระดับสูง Senior Civil Service Competencies ของสหราชอาณาจักรประกอบด้วย

- 6.1 การบอกเป้าหมายและทิศทาง (Giving Purpose and Direction)
- 6.2 การเป็นผู้นำ (Making A personal Impact)
- 6.3 การคิดอย่างมีกลยุทธ์ (Thinking Strategy) คิดและหาโอกาสทำงานให้เสร็จ
- 6.4 การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด (Getting the Best form People)
- 6.5 การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Improving) การผสมผสานและการพัฒนาและแนวความคิดใหม่เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์
- 6.6 การเน้นการให้บริการ (Focusing on Delivery) การใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าและเกิดผลสัมฤทธิ์ (Achieving value for money and results)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดจะบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญก็คือคนหรือบุคลากรในองค์กร และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้บุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร

ความหมายการปฏิบัติงาน

จันรรจ์ บุญศิริ (2543: 10) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีมีต่อการปฏิบัติงานในมุมมองหลายมิติ ซึ่งเกิดจากการ

รับรู้และการประเมิน ประสบการณ์ ในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขและความรู้สึกดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้

บุรพา (2550: 13) ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ดีที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน ที่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ บุญศิริ (2554:130) ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

จากการที่ศึกษาเอกสารและความหมายการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยสรุปความหมายของการปฏิบัติงานได้ว่า การปฏิบัติงานคือ ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางที่ดีที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผลมาจากผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานในระดับสูง จึงกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงาน (สิทธิชัย สุวรรณประทีป. 2550: 13)

งานที่ปฏิบัติกันมีความสัมพันธ์กัน โดยต่างก็เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อบุคคลที่มีศักยภาพย่อมนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ย่อมก่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน (จำนรรจ์ บุญศิริ. 2543: 12) ในการปฏิบัติกันจะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความต้องการของบุคคลในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ดังนั้นหากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรได้มากก็จะเกิดความพึงพอใจมากในการปฏิบัติงานมาก มีความกระตือรือร้นในการทำงานและปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้แล้วสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ก็จะทำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามมาด้วย ดังนั้นแล้วหากหน่วยงานหรือองค์กรใดจะสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มอนดี้ และโน้ (สุนันทา เลาหพันธ์. 2549; อ้างอิงจาก R. Wayne Mondy; & Robert M. Noe. 1996) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (สุนันทา เลาหพันธ์: 2549; อ้างอิงจาก Gray, Dessler. 1997: 2) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาการกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

โรเบิร์ต แอนด์ เดวิด (Robert and David. 2001: 4) ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler. 2011: 520) ให้ความหมายของการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง นโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมทุก ๆ อย่างที่เชื่อมโยงถึงบุคลากรในองค์กร ในด้านการจัดการซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมินผล

วัตสัน (Watson. 2010: 919) ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่บุคคลทำให้แก่องค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้องค์กรดำเนินการต่อไปได้

สุนันทา เลาหพันธ์ (2556: 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

สามารถสรุปว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการ

ค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554: 15-20) มีการนำเสนอทฤษฎี 6 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-based View) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เน้นทรัพยากรในองค์กร โดยทรัพยากรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) เช่น โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และสถานที่ตั้งขององค์กร 2) ทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) เช่น ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจ 3) ทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการวางแผนการควบคุม การประสานงาน และการสื่อสาร โดยทรัพยากรเหล่านี้ทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2.ทฤษฎีที่เกี่ยวกับมุมมองเชิงพฤติกรรม (Behavior Perspective) ทฤษฎีนี้จะเน้นที่พฤติกรรมของพนักงานในฐานะที่เป็นสื่อกลางระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในเชิงบทบาทมากกว่าความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาตามทฤษฎีนี้จะพบว่าตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ก็พัฒนามาจากทฤษฎีนี้เช่นกัน นั่นคือ การมองถึงพฤติกรรมของบุคคล หรือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งส่วนที่เป็นส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากมากกว่าความรู้และทักษะ ซึ่งพฤติกรรมแรงขับที่มีในตัวบุคคล คุณลักษณะของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะทำให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

3.ทฤษฎีระบบไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetic Systems) ทฤษฎีนี้จะมีการบูรณาการในเชิงสหวิทยาการ เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นทั้งระบบที่สามารถเฝ้าสังเกตด้วยตนเองและจัดระเบียบได้ด้วยตนเอง นั่นคือ เป็นรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนไปได้ทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่ส่วนใหญ่จะเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า การแปรรูป และปัจจัยนำออก โดยมีสภาพแวดล้อมและมีข้อมูลย้อนกลับสำหรับให้ข้อมูลแก่ระบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ระบบดียิ่งขึ้น สำหรับระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยนำเข้าคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของคน มีกระบวนการแปรรูป คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ส่วนปัจจัยนำออก ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิต

4.ทฤษฎีต้นทุนทางธุรกรรม/ทฤษฎีตัวแทน (Agency/Transaction Cost Theory) องค์กรในอดีตจะมีลักษณะงานที่คงที่หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานก็อาจน้อยมาก พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะและทำงานในกลุ่มเดิม อีกทั้งองค์กรแบบเดิม

พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานเป็นเวลาที่น่าพอใจ แต่ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด แต่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน มีการหมุนเวียนในแต่ละกลุ่มงาน

5.ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการพึ่งพาทรัพยากรนี้เป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีองค์กร ซึ่งหากองค์กรไม่มีทรัพยากรที่สมบูรณ์ องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่น โดยการพึ่งพาทรัพยากรจะให้ความสำคัญกับอำนาจภายในและระหว่างองค์กร ขึ้นอยู่กับการหมุนเวียนของทรัพยากรที่มีค่า เช่น เทคโนโลยี ทักษะ เป็นต้น ความสามารถในการควบคุมที่อยู่เหนือทรัพยากรเหล่านี้ ทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่มีอำนาจสำคัญ นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังมองว่าการจัดสรรค่าตอบแทนนั้น ขึ้นอยู่กับอำนาจมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ส่วนลักษณะการพึ่งพามีหลายประเภท เช่น การพึ่งพาแบบต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ หรือการพึ่งพาแบบที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์แต่อีกฝ่ายเสียประโยชน์ เป็นต้น

6.ทฤษฎีความเป็นสถาบัน (Institutionalism) ทฤษฎีนี้เห็นว่า โครงสร้างต่าง ๆ และการดำเนินงานขององค์กรได้มาอย่างถูกต้องจากโครงสร้างของสังคม ความเป็นสถาบันจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดมาจากสถาบัน เช่น รัฐออกกฎหมายในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การดำเนินต่าง ๆ จะอยู่ภายใต้องค์กรที่ใหญ่กว่าควบคุมอีกที ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจในระยะยาว ด้วยการประยุกต์วิธีการปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์เป็นเรื่องในการตัดสินใจและเรื่องในภาวะวิกฤตทั้งที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์เป็นการเน้นทิศทางระยะยาวและขอบเขตขององค์กรนั้นว่าองค์กรจะกำหนดจุดยืนของตนเองอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรของเราเป็นอย่างไร

อาร์มสตรอง (สุนันทา เลานันท์. 2549; อ้างอิงจาก Armstrong: 2006) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นแผนและความตั้งใจขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยอาศัยคนและต้องคำนึงถึงข้อเสนอ 3 ประการ คือ 1) ทูมนมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

นั้น คนเป็นปัจจัยที่สำคัญ 3) เป็นลักษณะของความสัมพันธ์เชิงระบบ ระหว่างเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

กิฟฟิ ลอร์ท วอคเกอร์ แอนด์ วิลเลียม (Griffiths, Lloyd Walker and Williams. 2007: 118) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่าการเชื่อมโยงงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายคือ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและพัฒนาองค์การในทุกด้าน

อินแวนส์ (Invancevich. 2010: 59) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้ดูแลงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องหาหนทางทำให้บุคลากรในองค์กรได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับผลกระทบที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การที่จำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สโตน (Stone: 2006) ได้กล่าวไว้ว่า หน่วยงานในองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์หน่วยงานเพื่อตอบสนองและให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประสบความสำเร็จได้ด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1.ผู้บริหารต้องมั่นใจว่า กลยุทธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้นมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์
- 2.ผู้บริหารต้องมั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรและกลยุทธ์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกัน
- 3.ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อที่กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้วางแผนลงไปจะไม่ขัดกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านั้น
- 4.ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะตั้งสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงตามสมรรถนะที่กำหนดไว้
- 5.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรให้ได้คุณภาพตรงตามสมรรถนะที่กำหนดไว้

การบูรณาการกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น และเชื่อมโยงกระบวนการเหล่านี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร จะก่อให้เกิดองค์กรได้เปรียบ

ในการแข่งขัน ถ้าขาดความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในระยะยาวและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและผลกำไรขององค์กรอีกด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2554: 19-22)

1.การรวมตัวเป็นสหภาพแรงงาน หรือในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การตัดสินใจว่าจะส่งเสริมหรือต่อต้านสหภาพ ในทางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ สหภาพไม่ได้มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูงสุด อย่างไรก็ตามในทางกฎหมาย บริษัทไม่สามารถที่จะตัดสหภาพแรงงานออกไปได้ แต่ควรทำให้สหภาพแรงงานกับบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการเผชิญหน้า ทั้งที่หากต้องเลี้ยงสถานการณ์ที่ลูกจ้างต้องการจัดตั้งสหภาพแรงงาน บริษัทต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ดังนั้น เรื่องของแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเกี่ยวกับสัญญาทางด้านจิตใจที่ได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง

2.ความคาดหวังของลูกจ้าง นอกเหนือจากรางวัลและความพึงพอใจในการทำงานแล้วลูกจ้างยังมีความคาดหวังอื่น ๆ ซึ่งโดยหลักการของการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้บริษัทจัดการกับความคาดหวังเหล่านี้ได้ และต้องทำให้ความคาดหวังขององค์กรกับความคาดหวังของลูกจ้างมีความสอดคล้องกันได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำ คือ ต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกจ้าง สำหรับสัญญาการจ้างงานนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.การจ่ายตอบแทนและผลงาน การกำหนดกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ เช่น มีกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนสูงสำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง หรือจ่ายตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เมื่อทำงานได้เป็นที่พอใจ หรือจ่ายค่าตอบแทนในอัตราก้าวหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด สิ่งนี้นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาคือ รูปแบบของการจ่าย กล่าวคือ จะจ่ายเป็นบุคคลหรือจะจ่ายเป็นกลุ่ม โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับบุคคลที่สร้างคุณค่าให้กับบริษัท

4.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่องค์กรจะทำการปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรควรกำหนดเป็นปรัชญาในการดำรงชีวิตขององค์กร หลายองค์กรพยายามทำการปรับปรุงแต่จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเข้าใจและดำเนินการตามปรัชญานี้ ดังนั้น นักกลยุทธ์ด้าน

ทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในปรัชญาดังกล่าว และถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนี้ไปสู่ผู้บริหารองค์กรด้วย

5. ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับบริษัท โดยวัฒนธรรมองค์กรในแบบของการควบคุมสั่งการ และจะไม่ใช้วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมหรือวัฒนธรรมที่จะก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ การที่องค์กรจะสร้างคุณค่าให้กับบริษัทโดยทำให้เกิดความคิดริเริ่มและนวัตกรรม จะเกิดขึ้นได้หากบริษัทมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การสร้างนวัตกรรมจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น บริษัทมักจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามทำให้ผู้บริหารลดการควบคุมและสั่งการโดยตรงในการดำเนินงาน

6. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และองค์กรควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกจ้างในทุกแง่มุมทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554: 15-20) มีการนำเสนอทฤษฎี 6 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-based View) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เน้นทรัพยากรในองค์กร โดยทรัพยากรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทุนทางกายภาพ (Physical Capital Resources) เช่น โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และสถานที่ตั้งขององค์กร 2) ทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) เช่น ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจ 3) ทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) เช่น โครงการสร้างองค์กร ระบบการวางแผนการควบคุม การประสานงาน และการสื่อสาร โดยทรัพยากรเหล่านี้ทำให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับมุมมองเชิงพฤติกรรม (Behavior Perspective) ทฤษฎีนี้จะเน้นที่พฤติกรรมของพนักงานในฐานะที่เป็นสื่อกลางระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในเชิงบทบาทมากกว่าความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาตามทฤษฎีนี้จะพบว่าตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ก็พัฒนามาจากทฤษฎีนี้เช่นกัน นั่นคือ การมองถึงพฤติกรรมของบุคคล หรือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งส่วนที่เป็นส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากมากกว่าความรู้และทักษะ ซึ่งพฤติกรรมแรงขับที่มีในตัวบุคคล คุณลักษณะของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะทำให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

4.ทฤษฎีระบบไซเบอร์เนติกส์ (Cybernetic Systems) ทฤษฎีนี้จะมีการบูรณาการในเชิงสหวิทยาการ เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นทั้งระบบที่สามารถเฝ้าสังเกตด้วยตนเองและจัดระเบียบได้ด้วยตนเอง นั่นคือ เป็นรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนไปได้ทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่ส่วนใหญ่จะเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า การแปรรูป และปัจจัยนำออก โดยมีสภาพแวดล้อมและมีข้อมูลย้อนกลับสำหรับให้ข้อมูลแก่ระบบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ระบบดียิ่งขึ้น สำหรับระบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยนำเข้าคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของคน มีกระบวนการแปรรูป คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร ส่วนปัจจัยนำออก ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิต

5.ทฤษฎีต้นทุนทางธุรกรรม/ทฤษฎีตัวแทน (Agency/Transaction Cost Theory) องค์กรในอดีตจะมีลักษณะงานที่คงที่หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานก็อาจน้อยมาก พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะและทำงานในกลุ่มเดิม อีกทั้งองค์กรแบบเดิมพนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานเป็นเวลาแน่นอน แต่ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด แต่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของตนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน มีการหมุนเวียนในแต่ละกลุ่มงาน

6.ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการพึ่งพาทรัพยากรนี้เป็นรูปแบบหนึ่งของทฤษฎีองค์กร ซึ่งหากองค์กรไม่มีทรัพยากรที่สมบูรณ์ องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรจากองค์กรอื่น โดยการพึ่งพาทรัพยากรจะให้ความสำคัญกับอำนาจภายในและระหว่างองค์กร ขึ้นอยู่กับการหมุนเวียนของทรัพยากรที่มีค่า เช่น เทคโนโลยี ทักษะ เป็นต้น ความสามารถในการควบคุมที่อยู่เหนือทรัพยากรเหล่านี้ ทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่มีอำนาจสำคัญ นอกจากนั้นทฤษฎีนี้ยังมองว่าการจัดสรรค่าตอบแทนนั้น ขึ้นอยู่กับอำนาจมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ส่วนลักษณะการพึ่งพามีหลายประเภท เช่น การพึ่งพาแบบต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ หรือการพึ่งพาแบบที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์แต่อีกฝ่ายเสียประโยชน์ เป็นต้น

7.ทฤษฎีความเป็นสถาบัน (Institutionalism) ทฤษฎีนี้เห็นว่า โครงสร้างต่าง ๆ และการดำเนินงานขององค์กรได้มาอย่างถูกต้องจากโครงสร้างของสังคม ความเป็นสถาบันจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ถูกกำหนดมาจากสถาบัน เช่น รัฐออกกฎหมายในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การดำเนิน

ต่าง ๆ จะอยู่ภายใต้องค์กรที่ใหญ่กว่าควบคุมอีกที ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่อาศัยเครื่องมือ เทคนิคและแนวทางหลายประการร่วมกัน เป็นการบูรณาการความสัมพันธ์ การประสานของระดับการทำงานต่าง ๆ ในแนวตั้ง ตลอดจนการประสานงานในระดับเดียวกัน เป็นการมององค์กรทั้งในภาพรวมของประสิทธิผลและเฉพาะจุด เช่น การบริหารคน การบริหารทรัพยากร การพัฒนาและการเรียนรู้ การให้รางวัล และความสัมพันธ์ของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (นิสดาร์ก เวชยานนท์. 2554: 19-22)

1.การรวมตัวเป็นสหภาพแรงงาน หรือในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การตัดสินใจว่าจะส่งเสริมหรือต่อต้านสหภาพ ในทางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ สหภาพไม่ได้มีบทบาทหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูงสุด อย่างไรก็ตามในทางกฎหมาย บริษัทไม่สามารถที่จะตัดสหภาพแรงงานออกไปได้ แต่ควรทำให้สหภาพแรงงานกับบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการเผชิญหน้า ทั้งนี้หากต้องเลี่ยงสถานการณ์ที่ลูกจ้างต้องการจัดตั้งสหภาพแรงงาน บริษัทต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังในเรื่องความสัมพันธ์ของการจ้างงาน ดังนั้น เรื่องของแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญเกี่ยวกับสัญญาทางด้านจิตใจที่ได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง

2.ความคาดหวังของลูกจ้าง นอกเหนือจากรางวัลและความพึงพอใจในการทำงานแล้วลูกจ้างยังมีความคาดหวังอื่น ๆ ซึ่งโดยหลักการของการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้บริษัทจัดการกับความคาดหวังเหล่านี้ได้ และต้องทำให้ความคาดหวังขององค์กรกับความคาดหวังของลูกจ้างมีความสอดคล้องกันได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำ คือ ต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกจ้าง สำหรับสัญญาการจ้างงานนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.การจ่ายตอบแทนและผลงาน การกำหนดกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ เช่น มีกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนสูงสำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง หรือจ่ายตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เมื่อทำงานได้เป็นที่พอใจ หรือจ่ายค่าตอบแทนในอัตราก้าวหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด สิ่งนี้นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาคือ รูปแบบ

ของการจ่าย กล่าวคือ จะจ่ายเป็นบุคคลหรือจะจ่ายเป็นกลุ่ม โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับบุคคลที่สร้างคุณค่าให้กับบริษัท

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่องค์กรจะทำการปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรควรกำหนดเป็นปรัชญาในการดำรงชีวิตขององค์กร หลายองค์กรพยายามทำการปรับปรุงแต่จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเข้าใจและดำเนินการตามปรัชญานี้ ดังนั้น นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในปรัชญาดังกล่าว และถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนี้ไปสู่ผู้บริหารองค์กรด้วย

5. ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม เป้าหมายในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสนับสนุนและการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับบริษัท โดยวัฒนธรรมองค์กรในแบบของการควบคุมสั่งการ และจะไม่ใช้วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมหรือวัฒนธรรมที่จะก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ การที่องค์กรจะสร้างคุณค่าให้กับบริษัทโดยทำให้เกิดความคิดริเริ่มและนวัตกรรม จะเกิดขึ้นได้หากบริษัทมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การสร้างนวัตกรรมจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น บริษัทมักจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง นักกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามทำให้ผู้บริหารลดการควบคุมและสั่งการโดยตรงในการดำเนินงาน

6. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และองค์กรควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกจ้างในทุกแง่มุม

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วินิดา วาตีเจริญ (2556: 14-18) กล่าวถึงวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันแบ่งออกเป็น 5 ยุค ได้แก่

1. ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีวิวัฒนาการมานับตั้งแต่เริ่มรู้จักแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง เช่น ปัจจัย 4 อันประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต ที่สะท้อนให้มนุษย์รู้จักหน้าที่ของตนเองเพื่อดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอด จากนั้นมนุษย์จึงแสวงหาความถนัดและความชอบของตนเอง จนเกิดเป็นแนวคิดในเรื่องการแบ่งงานกันบนพื้นฐานความถนัดและความชอบของปัจเจกบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อที่ว่าการทำงานเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้นั้น จะต้องแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัดจึง

ทำให้เกิดศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เมื่อ 120 ปีก่อนคริสต์ศักราช ประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่มีการใช้ระบบสรรหาและสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ โดยกำหนดให้ผู้ที่สอบได้คะแนนสูงเข้ารับราชการก่อนตามลำดับ ในสมัยกรุงศรีอยุธยาที่มีการสรรหาทหารเข้าสังกัด โดยมีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกัน

2. ยุคต้นของการปฏิบัติอุตสาหกรรม

สภาพสังคมในยุคเริ่มต้นของการปฏิบัติอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการติดต่อซื้อขายระหว่างประเทศ ส่งผลให้ภาคครัวเรือนในยุค นั้น มีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทสิ่งทอ เครื่องหนัง เครื่องแก้ว เซรามิก ทำให้ภาคการผลิตสินค้าดังกล่าวต้องการปัจจัยด้านแรงงานมาใช้ในการผลิตมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการภาคครัวเรือน แรงงานในยุคนี้มีวิวัฒนาการมาจากแรงงานในครัวเรือน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาคอุตสาหกรรมในครัวเรือนนั่นเอง

แต่ละครอบครัวจะผลิตสินค้าประเภทที่ตนเองชำนาญ เช่น ครอบครัวช่างฝีมือ (ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างทอผ้า ช่างรองเท้า และช่างแกะสลัก) ครอบครัวเหล่านี้เปรียบเสมือนเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่ผลิตสินค้าออกสู่ตลาด นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของภาคธุรกิจ ในสมัยนั้น เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ย่อมต้องการแรงงานมากขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการรับคนงานเข้ามาฝึกอบรม โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ฝึกอาชีพให้ จึงเป็นที่มาของบุคลากร 2 ประเภท ได้แก่ ผู้ฝึกงาน คือ เจ้าของกิจการ และผู้เข้ารับการฝึกงาน โดยผู้เข้ารับการฝึกงานจะทำงานเพื่อแลกกับการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นช่างฝีมือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย บางทีอาจตอบแทนเพียงแค่นี้ที่พักและอาหารเท่านั้น

จากลักษณะการผลิตสินค้าภาคครัวเรือนตามที่แต่ละครอบครัวมีความชำนาญ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดก็เริ่มมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาระบบงานและผลิตช่างฝีมือออกสู่ตลาดแรงงาน เริ่มมีระบบการจ้างงาน การเจรจาเรื่องค่าตอบแทนถือเป็นจุดเริ่มต้นของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” จากนั้นจึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาระบบการผลิตในระบบโรงงานที่ใช้แรงงานคนด้วย ปัจจัยในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงงาน พิจารณาจากทักษะการเป็นช่างฝีมือเป็นหลัก ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคกลางของการปฏิบัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่ภาคการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการผลิตในภาคครัวเรือนหรือภาคอุตสาหกรรมปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใน

สาขาต่างๆ เข้ามาในระบบโรงงานมากขึ้น การเจรจาต่อรองเรื่องค่าแรง เงื่อนไขการจ้างงาน สภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ในการบริหารจัดการมากขึ้น

3. ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มีการนำเอาเครื่องทุ่นแรงหรือเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการผลิต อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในยุคนี้ยังไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องระบบการบริหารจัดการเท่าที่ควร คนงานยังไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน แต่ละคนทำงานได้ผลผลิตที่แตกต่างกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนก็แตกต่างกันไปตามผลผลิตที่แต่ละคนทำได้ ทำให้ยากต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกับการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้หากไม่มีการวางระบบการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ทั้งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ตลอดจนกระบวนการผลิตแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้เป็นจุดเริ่มต้นแนวคิดในการนำการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงาน โดยมีวิศวกรชาวอเมริกัน ชื่อเฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้เป็นเจ้าของแนวคิดที่ว่า “ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ” จากแนวคิดนี้ทำให้เทย์เลอร์ทำการศึกษาค้นคว้า การเคลื่อนไหวของคนงานในโรงงานและเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่อหน่วย นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยในการผลิตสินค้าต่อหน่วยของคนงานแต่ละคนจากนั้นจึงนำมาจัดทำมาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้ในการกำหนดว่าคนงานควรจะทำงานได้ปริมาณต่อชั่วโมง ต่อวัน หรือต่อสัปดาห์เท่าใด เทย์เลอร์ยังค้นพบด้วยว่าการแบ่งหน้าที่โดยมอบงานให้กับคนงานทำตามความถนัดจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มผลผลิตโดยการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจคนงานหรือในปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นระบบการจ่ายค่าล่วงเวลา หรือการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และพัฒนาหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็น รายวัน รายเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ ในรูปแบบที่นำมาใช้ในปัจจุบันตามลักษณะธุรกิจ

นอกจากแนวคิดของเฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ ต่อมาในยุคเดียวกันนี้เอง เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักธรณีวิทยาชาวฝรั่งเศส ซึ่งมีแนวคิดมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนคือ การจัดวางตำแหน่งบุคลากร หรือการจัดแผน

กำลังคนตามโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม จากนั้นจึงจัดองค์กรคือ การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในองค์กร ตามแผนกำลังคน หรือตำแหน่งที่ได้มอบหมาย โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร และสามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นต่อไปคือ การบังคับบัญชาหรือการสั่งการให้บุคลากรในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามแผนที่ได้วางไว้ ในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงานฝ่ายบุคคลจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การเสนออัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับฝ่ายบริหารพิจารณาอนุมัติ หรือการสรรหาบุคลากรตามความต้องการของฝ่ายต่างๆในองค์กร ตลอดจนประสานงานในการจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้กับฝ่ายผลิตสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ถ้าปราศจากการควบคุม ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานว่าฝ่ายต่างๆ ทำงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายที่ฝ่ายบริหารขององค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทในทุกระดับและทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน จนถึงการควบคุมดูแลให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ยุทธการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

การจัดการในยุคนี้มีมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์โดยเอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักสังคมวิทยาซึ่งทำงานอยู่ฝ่ายวิจัยอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างคนงานใน Western Electric Company จำนวน 4,000 คนในปี ค.ศ. 1924 ที่เมืองฮาวทอร์น (Hawthorn) มลรัฐอิลลินอยส์ หรือเรียกว่า “Hawthorn Experience” โดยทำการทดสอบพฤติกรรมของคนงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานใน 4 ด้าน คือ

- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ
- ระยะเวลาในการพักผ่อนของคนงานที่มีต่อผลผลิต
- ทัศนคติและความเห็นของคนงานที่มีต่อฝ่ายบริหารขององค์กร
- การทำงานเป็นกลุ่ม

ผลจากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมไม่มีผลต่อประสิทธิผลของงาน ระยะเวลาในการพักผ่อนที่เหมาะสมระหว่างการทำงานมีผลโดยตรงต่อผลผลิต ทัศนคติและความสัมพันธ์ของคนงานในกลุ่มมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนงาน ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มคนงานนี้จะสร้างบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการขึ้น ถ้าคนกลุ่มนี้เข้ากับฝ่ายบริหารได้ ผลผลิตจะ

สูง แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร ผลผลิตจะต่ำลง การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยสร้างบรรทัดฐานของการทำงานขึ้นเพราะคนงานที่ทำงานเร็วจะผลักดันคนงานที่ทำงานช้าให้เร็วขึ้น

โดยสรุป งานวิจัย “Howthorn Experience” พบว่าคนงานจะชอบทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าต่างคนต่างทำ และจะมีการยอมรับบุคคลในกลุ่มคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร อันส่งผลให้ประสิทธิภาพและผลผลิตที่ได้จากการทำงาน และเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

5. ยุคปัจจุบัน

สืบเนื่องจากวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมและยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วงคือ ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดระบบในองค์กร โดยนำหลักการและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนงาน อันมีผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมขององค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการมองคนในลักษณะที่ต้องใช้การบังคับบัญชา การจูงใจใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษให้เกิดความกลัว มาเป็นการสร้างความไว้วางใจ ให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือและเน้นการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

จากที่กล่าวมาวิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาและมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับยุคสมัยในแต่ละช่วงจนกระทั่งปัจจุบันที่มีการนำแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์และเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์จนทำให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้กันในปัจจุบันนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทางด้าน ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมทั้งวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของ ความเข้มแข็งในการทำงานและยังสร้างให้แต่ละบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนสามารถ ตระหนักและเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

การพัฒนา แปลว่า ทำให้เจริญขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์การได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนักน้อย (สจिता ธนानันท์. 2554: 11)

เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเข้าใจความเกี่ยวข้องกันระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมด้วย ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง .(2540: 296) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ในอาชีพสำหรับอนาคต

กิริติ ยศยิ่งยง. (2548: 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่กำหนด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล

วิชัย โสสุวรรณจินดา .(2551: 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

อนิวัช แก้วจำนง .(2552: 140) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันถึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเนื่องจากองค์การมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น "ทุนมนุษย์"

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 294) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรได้พัฒนาระดับความรู้

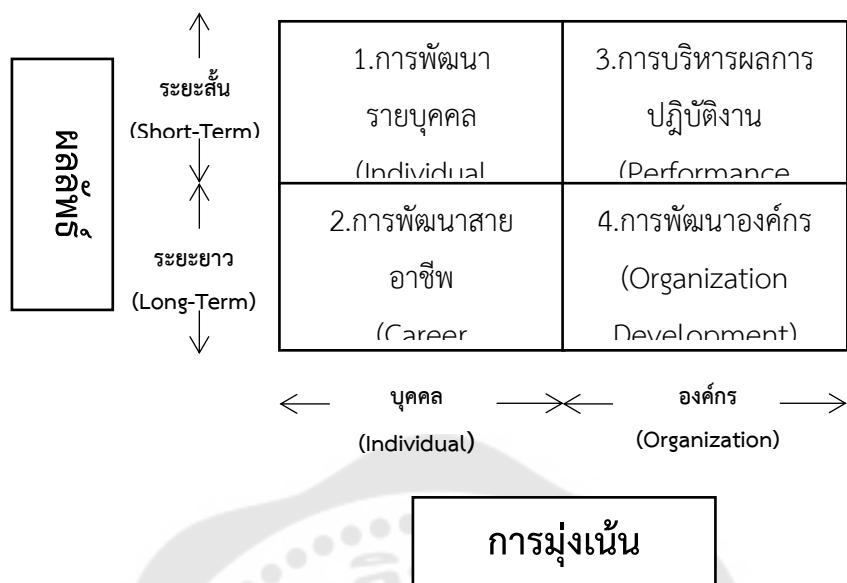
ความสามารถและเจตคติของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและให้บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพนั้นๆ

รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) โดยรวมแล้วคือการได้มาซึ่งความรู้และทัศนคติอันดี เพื่อบุคลากรและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการคุณภาพ (Performance management) และการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) โดยผ่านทางกระบวนการหรือเทคนิค เช่น การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) โดยเป้าหมายหลักก็คือการเพิ่มประสิทธิผลโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น องค์การจะต้องคิดอยู่เสมอว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ขององค์การ โดยองค์การที่มีประสิทธิภาพจะทำการเชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความมั่นใจว่าบุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการศึกษาแนวคิดของ Jery W.Gilley, Steven A.Eggland และ Ann Maycunich Gilley ในงานวิชาการของ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551: 67) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: อารณ ภูวิทยา .(2551). กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .

เมื่อพิจารณาภาพประกอบ 3 จะเห็นว่ามีองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน

1.การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก นั่นก็คือการฝึกอบรม (Training)

2.การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต

3.การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กรและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4.การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์การ และเกิดผลในระยะยาวซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

วิธีหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2554: 296-297) กล่าวถึงวิธีการองค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนทุกระดับได้ โดยใช้วิธีที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การความจำเป็นหรือความต้องการของงานแต่ละประเภท และแต่ละระดับตำแหน่งด้วย ทั้งนี้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นวิธีการใดๆ ก็ตามที่ทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทักษะสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อที่จะก้าวหน้าต่อไปในอนาคต สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การด้วย ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 1.การฝึกอบรม (Training)
- 2.การศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา (Education)
- 3.การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงาน (Orientation)
- 4.การทัศนศึกษาดูงาน (Field Trip)
- 5.การประชุมสัมมนา (Seminars)
- 6.การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- 7.การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ เช่น การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยระดับบริหาร (Assistant to Position)
- 8.การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- 9.การสร้างทีมงาน (Team Building)
- 10.การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment)
- 11.การพัฒนาการจัดการ (Management Development)
- 12.การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
- 13.การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็น "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization)

รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อาจทำโดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญหรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้ เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา กุลธน ธนา)พงศธร. 2540: 168-169)

1.2 การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนาจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้อใจ และเพิ่มเติมทฤษฎีต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา การสัมมนาเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง

1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้มากในสถาบันการศึกษาและในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน มาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและใช้เวลาหลายวัน

1.4 การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติงาน และเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานใน

หน้าที่ต่างๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

1.6 การศึกษาต่อ (Study Program) ในกรณีที่ต้องการต้องการปรับปรุง หรือขยายงานโดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่า จะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์การด้วย

2.รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

2.1 การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษาโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้วิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่างพินิจพิเคราะห์

2.2 การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องและจะเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

2.3 ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงานทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอก

อรุณ รักรธรรม)2540: 5) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1.การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น

2.การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงาน ตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3.การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548: 182) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเดิมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษา มักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำได้โดย การให้ทุน อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และ การให้ศึกษาในระดับปริญญาตรี และหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติงานและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้เสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนร่วมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ

จากการศึกษาวิธีและแนวทางการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปวิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรในหัวข้อที่สำคัญได้ 3 หัวข้อ ดังนี้

1.การให้การศึกษา ถือเป็นวิธีการปลูกฝังค่านิยม แนวคิด และทัศนคติที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ให้บุคลากรมีปัญญา มีความรู้เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.การฝึกอบรม ถือเป็นการยกระดับความสามารถในตัวบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยเพิ่มทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

3.การพัฒนา เกิดจากการที่องค์กรต้องการเติบโตทำให้ต้องมีวิธีการต่างๆในการเปิดโลกทัศน์บุคลากรเพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษา การหมุนเวียนงานทำงาน และกิจกรรมและวิธีการต่างๆที่ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคลกล่าวคือ

1.ปัจจัยภายนอก ได้แก่การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2.ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

2.1 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

3.เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดเพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4.เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนากำลังคนในองค์กร เกิดจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

1.การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจำเป็นต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการ

บริหารงานให้เหมาะสมกับฐานตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้นหรือการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะงานและรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์การจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ เหมาะสมกับที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

3.สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเองหรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

4.พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคน คือ ต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุนั้นความต้องการต่างๆ ในที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจำแนกทฤษฎีจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้
 มาสโลว์ Abraham H. Maslow. (1970). ซึ่งทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการ ได้แก่

- 1) ความต้องการด้านร่างกาย

- 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย
- 3) ความต้องการด้านสังคม
- 4) ความต้องการยอมรับ การชื่นชม
- 5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

อดัมและเจสแตคซี (Adams, J. Stacey) (1965: 267-299). ได้นำเสนอทฤษฎีความเสมอภาค คือการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน

ปภาวดี ประจักษ์สุนิติและกิงพร ทองใบ .(2531: 80). ได้เสนอทฤษฎีการพัฒนาระบบ ดังนี้

- 1) จะต้องมีการปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ
- 2) จะต้องมีการกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ
- 3) จะต้องพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์
- 4) จะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ

Douglas McGregor. (1960: 33-57) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1) ทฤษฎี X มนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง ต้องการบังคับ ขาดความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ชอบถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ ชอบที่ได้รับคำสั่ง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

2) ทฤษฎี Y เป็นมนุษย์ที่รู้จักประมาณขีดความสามารถตนเอง มีความรับผิดชอบสูง มีวินัยในตนเองสูง มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้โดยไม่ต้องมีผู้อื่นมาควบคุม ผูกพันต่อองค์กรที่ตนเองมีส่วนในความสำเร็จ ชอบแสวงหาความรับผิดชอบเพื่อและมีความสามารถในการจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

Frederick Herzberg. ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย เป็นทฤษฎีที่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักในงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งออก 2 ประเภท ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างมีความสุข และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งถือว่าเป็น ปัจจัยภายใน“(Intrinsic)” ได้แก่

- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- นโยบายบริษัทและการบริหาร
- ความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานด้วยกัน
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน
- การควบคุมดูแลงาน
- สถานภาพ
- ความมั่นคงของงาน

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานแต่ยังไม่พอที่จะนำไปใช้ในการจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็น “ปัจจัยภายนอก (Extrinsic)” ได้แก่

- ความสำเร็จ
- การได้รับการรับยอมรับ
- ตั๋วงานที่ทำ
- ความรับผิดชอบ
- การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
- ความเจริญก้าวหน้า

David Mc Clelland. (1962: 99-122) ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ให้เป็น ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1.ความต้องการความสำเร็จ)need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2.ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3.ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้ตนเองมีความรู้ความสามารถทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ (2543: 14) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่ามีความสำคัญเนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ทันทั่วถึง และยังช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยา จันทรศิริ .(2551: 89) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการที่จะพัฒนางานให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาย่อมมีความรู้ ความคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการพัฒนางาน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจดูแลและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และยังมีผลในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย

จากการศึกษาความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1.การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาในด้านต่างๆ ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2.การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3.การพัฒนาบุคลากรช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

4.การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

5.การพัฒนาบุคลากรเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายความก้าวหน้า

จะเห็นว่าความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรนั้นนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในตัวบุคลากรแล้ว ยังสามารถช่วยลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างดีเมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานก็ทำให้ลดอัตราการสิ้นเปลืองของทรัพยากรได้ อีกทั้งยังเป็นการลดภาระการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มีเวลานำไปพัฒนาองค์กรในส่วนอื่นๆต่อไป

การพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546: ออนไลน์) ได้เสนอแนวทางหลักสำหรับการบริหารงานอุดมศึกษาไทย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิชาการ เปลี่ยนจากระบบการใช้ไปสู่การผลิต และการสร้างงานวิชาการ เน้นไปที่การสร้างองค์ความรู้เป็นภาระหลัก ส่งเสริมการเรียนรู้แนวใหม่ที่เป็นการสร้างสรรค์ (Innovative Approach) อย่างจริงจัง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สนับสนุนกระบวนการทางสังคมให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวางและจริงจัง 2) ด้านงานบุคคล เปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา เปลี่ยนจากระบบการจ้างงานตลอดชีวิตเป็นการจ้างงานตามสัญญา (Contract) โดยกำหนดภาระงานให้ชัดเจน กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมตามความสามารถและผลงานในขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวางระบบเสรีภาพทางวิชาการให้ชัดเจน 3) ด้านการเงิน เปลี่ยนจากระบบการใช้ไปสู่ระบบการให้และการจัดหารายได้โดยต้องหารายได้เข้าสู่สถาบัน การดำเนินการจึงคล่องตัว หลากหลายและตรวจสอบได้มีระบบ Block Grant จากรัฐบาล มีการแสวงหาได้จากหลายทาง มีระบบตรวจสอบอย่างโปร่งใสและชัดเจน 4) ด้านการบริหารสถาบัน เปลี่ยนจากระบบควบคุมดูแลจากภายนอกไปสู่ระบบดูแลกันเองภายใน มีความเป็นอิสระ

ภายใต้ความรับผิดชอบ มีโครงสร้างใหม่ที่คล่องตัวและมีการตรวจสอบ การคานอำนาจ และการให้เป็นธรรม และ 5) ด้านการบริหารของรัฐในการกำกับดูแลอุดมศึกษา ซึ่งต้องเปลี่ยนจากระบบรัฐบังคับบัญชาเป็นรัฐกำกับดูแล การดำเนินงานต้องเน้นความสัมพันธ์ในลักษณะการประสานงาน และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ให้มีการจัดตั้งสมาคมต่างๆ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่เกี่ยวข้องกับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในหมวดที่ 7 ว่าไว้ดังนี้

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่องรัฐจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และ(ฉบับที่2) พ.ศ.2551 ซึ่งได้ปรับปรุงแก้ไขมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 ในมาตรา 3 ได้บัญญัติเพิ่มเติม คำว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา ในการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง ระบบการจ้าง การบรรจุและการแต่งตั้ง อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน เงินเพิ่มและสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและการโอนย้าย การลา จรรยาบรรณ วินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์และอื่นๆให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษา และมาตรา 18 ได้บัญญัติตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

1.ตำแหน่งวิชาการ ทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่

- 1.1 ศาสตราจารย์
- 1.2 รองศาสตราจารย์
- 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- 1.4 อาจารย์

2.ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่

2.1 อธิการบดี

2.2 รองอธิการบดี

2.3 คณบดี

2.4 หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

2.5 ผู้ช่วยอธิการบดี

2.6 รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะ

เทียบเท่าคณะ

2.7 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามที่ กพ.อ.กำหนด.

2.8 ตำแหน่งอื่นที่ กพ.อ. กำหนด.

3. ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่

3.1 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

3.2 ระดับเชี่ยวชาญ

3.3 ระดับชำนาญการ

3.4 ระดับปฏิบัติการ

3.5 ระดับอื่นๆที่ กพ.อ. กำหนด.

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสถาบันอุดมศึกษาทำให้เห็นงานด้านบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเปลี่ยนจากระบบราชการมาเป็นระบบอุดมศึกษาซึ่งระบบจ้างงานเป็นแบบต่ออายุงานต่างจากระบบเก่าที่ใช้การจ้างงานตลอดชีวิต ซึ่งการจ้างงานแบบระบบต่ออายุจะยึดตามภาระงานและผลการปฏิบัติงานเป็นหลักรวมถึงการขึ้นเงินเดือนก็เช่นกัน ทำให้เห็นได้ว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมาก อีกทั้งการพัฒนาตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสามารถจะพัฒนาไปได้อีกหลายตำแหน่ง ซึ่งทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

การพัฒนาสมรรถนะหลักในสถาบันอุดมศึกษา

สมรรถนะหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency เป็นกรอบสมรรถนะที่สะท้อนแนวปฏิบัติหรือพฤติกรรมการทำงานร่วมกันที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในสังคมไทยและในระดับนานาชาติได้ คิดและทำเพื่อสังคม โดยสมรรถนะหลักเหล่านี้มีคำอธิบายแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1.น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Team Spirit) หมายถึง ทำงานร่วมกันกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติเห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างยอมรับในความเป็นปัจเจกบุคคล ร่วมคิด วางแผนลงมือปฏิบัติและรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

2.มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง ตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความมานะ มุ่งมั่นในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงพัฒนางานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมายและความคาดหวัง

3.ซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง รักษาชื่อเสียงและข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัย ประพฤติปฏิบัติตนตามกฎหมายหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ

4.คิดและทำเพื่อสังคม (Social-mindedness) หมายถึง มีส่วนร่วมและความคิดริเริ่มในการนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับหน่วยงานประชาคมจุฬาฯ และสังคมไทย และส่งเสริมให้มีการลงมือปฏิบัติจนเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 6 ตัว ได้แก่ I-AM-Ka-S-E-T ดังนี้

1.I-Innovation ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร

2.AM-Achievement Motivation มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น

3.Ka-Kasetsart Engagement มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยยึดถือประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

4.E-Ethics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถในการ

ปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงานรวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน

1.T-Teamwork การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงานการแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กันสมาชิกในทีม

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.ความเป็นธรรมศาสตร์ (Thammasat Consciousness) หมายถึง มีจิตสำนึกความเป็นธรรมศาสตร์และสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเป็นแนวคิดหรือค่านิยมให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

2.ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กร

3.ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาด้วยลายลักษณ์อักษร โดยมีเนื้อหากระชับ ชัดเจน ครบถ้วน เหมาะสมกับกาลเทศะและการเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบในเนื้อหาที่ตรงกับที่ต้องการสื่อสารและทันเวลา เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

4.การพัฒนาตนเอง (Self Development) หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาและสังเคราะห์ข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองจนมีศักยภาพสูงขึ้นและสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.ความรับผิดชอบต่อสังคม (S: Social Responsibility) หมายถึง มีความเอาใจใส่ตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง หน้าที่ภายในส่วนงาน หน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัย ยึดถือประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและส่วนร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ตอบสนองความต้องการของสังคม สื่อสารและรับใช้สังคม

2.การทำงานอย่างชาญฉลาด (W: Work Smart) หมายถึง มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มกระตือรือร้น ใฝ่รู้ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงงาน ทำงานเสร็จทันเวลา งานมีคุณภาพ จัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม แสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง รู้จักการจัดการ หรือบริหารเวลาของตนเอง

3.มีความเป็นหนึ่งเดียว (U: Unity) หมายถึง ความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้เกียรติ ให้ความร่วมมือ ร่วมในการแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม

4.ความคิดสร้างสรรค์ (C: Creative) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย

5.ความยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม (M: Morals) หมายถึง มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาവാจ่า เชื่อถือและไว้วางใจได้เสมอ

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยศิลปากร หมายถึง คุณลักษณะรวมของบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสมรรถนะหลักจะกำหนดโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และ/หรือค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร โดยจะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมดร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ สมรรถนะหลักประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์ที่คณะศึกษาศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีระดับความยากและท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

1.ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างและระบบงานของ

องค์กร รวมทั้งสายการบังคับบัญชา มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรและข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากร งบประมาณ เป็นต้น สามารถนำความรู้ความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงาน การติดต่อและประสานงานเพื่อประโยชน์ของงานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.การทำงานเป็นทีม หมายถึง ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการวางแผนและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ร่วมงานกันโดยมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้เกียรติซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

3.มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และคุณธรรมจริยธรรมตลอดจน

จรรยาบรรณในวิชาชีพของตน และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งประโยชน์โดยรวมของหน่วยงานและองค์กร

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

1.การบริการลูกค้า (Customer Service) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการเพื่อความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการรับฟังความต้องการของลูกค้า ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีใจที่จะให้บริการที่ดี (Service Minds)

2.การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

3.ความกระตือรือร้น (Energetic) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างจริงจัง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ จากผู้อื่นมีการวางแผนงาน การติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นและพยายามหาหนทางไปสู่เป้าหมาย ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

4.จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality Awareness) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงาน การวิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการทำงาน การเอาใจใส่และติดตามผลการทำงานที่เน้นคุณภาพ

5.ความรู้และลักษณะเฉพาะอาชีพ (Knowledge) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้

6.การติดตามงาน (Follow Up) หมายถึง การกำหนดวิธีการ แหล่งข้อมูล และความถี่ในการติดตามงาน (กรณีที่มีการกำหนดไว้) รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของงานได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการติดตามงาน การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเคร่งครัดต่อแผนงานที่กำหนดไว้ การเลือกใช้แหล่งข้อมูลในการติดตามงานการบันทึกผลการติดตามงาน

7.การมีความคิดริเริ่มและนวัตกรรม (Innovative Thinking) หมายถึง การกล้าคิดอย่างแตกต่างและเปิดใจกว้างรับโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการ

ทำงานให้ดียิ่งขึ้น และร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งความกล้าคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้มีการกำหนดสมรรถนะหลัก 6 ด้าน (KMUTNB) ได้แก่

1.ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based Orientation) หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมติดตามข่าวสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งทักษะการทำงานของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม

2.คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม มีจิตสำนึกและจริยธรรมในวิชาชีพ ของตนเพื่อความเที่ยงตรง เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนตลอดจนปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ จรรยาบรรณโดยเคร่งครัด

3.ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) หมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด

4.การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น โดยการให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนมีทักษะในการประสานงานที่ดีเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

5.จิตสำนึกองค์กร (Notice of Organization) หมายถึง สำนึกความเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นที่ทำงานนั้นเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองที่ทุกคน มีความจงรักภักดี มีความเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำนุบำรุงมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

6.การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Based on Continuous Improvement) หมายถึง มุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่หรือเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยใช้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะจากทั้งนักวิชาการ หน่วยงานต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะหลักได้ 11 สมรรถนะ จำแนกได้ดังนี้

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2.การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง การกระทำที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเปี่ยมไปด้วยความจริงใจ เป็นการดำเนินการที่เกิดประโยชน์ผู้อื่น

3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.จริยธรรม (Integrity) หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติตนเองอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งตามกฎหมายคุณธรรมจริยธรรม

5.ร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

6.ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่ม หาแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของตนเองทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์การ

7.ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่ว่าจะด้วยลายลักษณ์อักษรหรือวาจาของบุคลากรสายสนับสนุนกับผู้อื่น ให้เนื้อหากระชับ ชัดเจน ครบถ้วน การจัดระเบียบการทำงานการติดต่อกันเพื่อให้งานและผู้เกี่ยวข้องร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

8.การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

9.คิดวางแผนเป็นระบบ (Systematic Job Planning) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนและวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รวมถึงความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆทั้งของตนเองและผู้อื่นได้

10.มีความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การมีจิตสำนึก แนวคิดและค่านิยมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่สอดคล้องและเป็นเป้าหมายเดียวกับมหาวิทยาลัยยี่ดือประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง

11.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อนำความรู้ไปสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับสังคม

การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

ในบริบทของสถาบันการศึกษา ซึ่งมีอาจารย์เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะของอาจารย์ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน .ปัทมาวรรณ จินดารักษ์(2560: 1) โดยอาจารย์มีหน้าที่หลักตามพันธกิจอุดมศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ คือการให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทาย ที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา .2559: ออนไลน์ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นทำให้เห็นว่าอาจารย์เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อน (พันธกิจหลักของอุดมศึกษา และเป็นกำลังหลักในการพัฒนาความรู้ความสามารถและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศชาติ

การพัฒนาอาจารย์เป็นการบริหารงานบุคลากรทางวิชาการอุดมศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่)2) พ.ศ.2545 หมวด 7 มาตรา 52 กำหนดให้เป็นภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องดำเนินการพัฒนาอาจารย์ โดยระบุให้สถาบันการศึกษาส่งเสริมการมีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง จึงเป็นความรับผิดชอบต่อสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องพัฒนาให้คณาจารย์และพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ

การพัฒนาอาจารย์ถือเป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมความก้าวหน้าของอาจารย์ด้านความรู้ การสอน การวิจัย เป็นการดำเนินงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ทักษะ ความสามารถ เจตคติและคุณสมบัติต้องเป็นไปเพื่อการปฏิบัติการกิจของอาจารย์ ตลอดจนทำให้อาจารย์กระตือรือร้นและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันท่วงทีเหตุการณ์ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพของอาจารย์ให้ดำเนินการะหน้าที่และบทบาทของอาจารย์ ส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และปณิธานของสถาบันการศึกษา มีผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น .นรภัทร อิมพานิช(2559: 13) ซึ่งก็สอดคล้องกับ .อัจฉรา วัฒนานรงค์(2542: 57) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ว่า เป็นการส่งเสริมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการเป็นอาจารย์และกระตุ้นให้อาจารย์ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความตระหนักในภาระหน้าที่ มีทัศนคติที่ดี และมีความผูกพันกับสถาบันเพื่อสามารถประกอบหน้าที่การงานเพื่อตนเอง สถาบันและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สนั่น ประจักษ์จิตร (2540: 37-43) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์ว่าประกอบด้วย ความร่วมมือของอาจารย์ สถานที่และเวลาในการจัด รวมถึงสิ่งจูงใจเพื่อให้เข้าร่วมศูนย์พัฒนาอาจารย์ ซึ่งการพัฒนาอาจารย์ควรดำเนินการดังนี้

- 1.จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนประสานงานและจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ให้เป็นที่ยอมรับและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะงานพัฒนาการเรียนการสอนที่ได้ผลนั้น ไม่ใช่เป็นการจัดแบบปฐมนิเทศเพียงวันเดียว หรือจัดกิจกรรมชั่วคราว นอกจากนี้หน่วยงานดังกล่าวควรจะดำเนินงานโดยบุคลากรที่หน้าที่นี้โดยตรง

- 2.จัดให้มีสิ่งจูงใจอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรม โดยอาจจะเพิ่มเงินเดือนสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนตามสัดส่วนที่กำหนดขึ้น

- 3.สถานที่ที่ใช้จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน อาจเป็นภายในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยใกล้เคียงหรือสถานที่ในชุมชน และจากการวิจัยพบว่า สถานที่ภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการกว่า และเวลาในการจัดควรเป็นช่วงปิดภาคเรียน

- 4.ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ โดยกำหนดให้ชัดเจนในนโยบายของมหาวิทยาลัย มีผู้บริหารรับผิดชอบโดยตรง และมีคณะกรรมการรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ทำหน้าที่วางแผนการดำเนินการ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบุคลากรสายวิชาการมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนสถาบันการศึกษาให้บรรลุตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อีกทั้งอาจารย์ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการที่ทำหน้าที่หลักในการผลิตกำลังเพื่อพัฒนาประเทศชาติ และสร้างสรรค์ผลงานวิชาการที่เป็นประโยชน์จึงไม่เป็นการแปลกที่สถาบันอุดมศึกษาจะเน้นไปการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลมีดังนี้

1.การเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย (Core Value/Organization Culture & Core Competency) เป็นการหล่อหลอมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจในค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย รวมทั้งพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยพัฒนาตามค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆ ดังนี้

ค่านิยมหลัก (Core Value/Organization Culture)

- Mastery (ความชำนาญ)
- Altruism(ความไม่เห็นแก่ตัว)
- Harmony(ความสามัคคี)
- Integrity(ความซื่อสัตย์)
- Determination(ความมุ่งมั่น)
- Originality(ความแปลกใหม่)
- Leadership(ความเป็นผู้นำ)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- Integrity (ความยึดมั่นในคุณธรรม)
- Achievement Motivation(การมุ่งผลสัมฤทธิ์)
- Responsibility(ความรับผิดชอบในงาน)
- Teamwork(การทำงานเป็นทีม)
- Systematic Job Planning(การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ)

1.2 การพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน (Job Knowledge/ Functional area Knowledge) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อให้ (ตามแต่ละตำแหน่งงาน) ให้บรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ การพัฒนาดังกล่าวควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ เช่น

1.2.1 การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ

- การจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดทำแผนการสอน การสร้าง หลักสูตร เทคนิคการสอน การประเมินผลการสอน การใช้สื่อการสอน การสัมมนาเพื่อปรับปรุง กระบวนการเรียน การสอน

- การพัฒนาวิชาการ เช่น หลักการเขียนตำรา หลักการเขียน โครงการวิจัย การพัฒนาวิจัย

- การให้คำปรึกษาและพัฒนานักศึกษา
- การพัฒนาในส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาการ เช่น ความรู้เฉพาะ ด้านในสาขาต่างๆ

1.2.2 การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

- กลุ่มตำแหน่งสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มตำแหน่งสนับสนุนวิชาชีพ เฉพาะ เช่น แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร ฯลฯ

- กลุ่มตำแหน่งสนับสนุนทั่วไป เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นัก ทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา นักประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

โดยการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรือเทคนิค วิธีการ วิทยาการใหม่ๆ ตามตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ควรได้รับการพัฒนาทางการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ นักวิชาการเงินและบัญชี ควรได้รับการพัฒนาทางด้านการเงินและ บัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง , (Mentoring) การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น , (Attachment Working) การสับเปลี่ยนหมุน , เวียนงาน (Job Rotation) การจัดการความรู้ในองค์กร , (Knowledge Management) การจัด , อบรมในองค์กร (In-house Training) หรือการส่งไปอบรม ณ หน่วยงานภายนอกที่จัดอบรมใน เรื่องนั้นโดยเฉพาะ (Public Training) โดยการพัฒนาในส่วนนี้ควรเป็นหน้าที่ของส่วนงาน ที่จะจัด หรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตามรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาทิเช่นเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ความรู้ด้านการเงินและบัญชี
- ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การให้คำปรึกษานักศึกษา

- การทำสื่อประชาสัมพันธ์
- การจัดทำงานประมาณ
- ฯลฯ

1.3 การพัฒนาศักยภาพและการพัฒนาตนเอง (People Skill/Self Development) เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ทีมงาน) เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งควรพัฒนาทักษะในเรื่องต่างๆ เช่น

- ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ทักษะด้านภาษาอังกฤษ
- การทำงานเป็นทีม
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- การสื่อสาร การประสานงาน

1.4 การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ (General Management) เป็นการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่กำลังจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารหรือบุคลากรสายบริหารที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งการบริหาร ซึ่งได้แก่

- การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving)
- เครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆ (Tool&Technical Management)
- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership)

1.5 การพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความพร้อม และมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี สามารถนำพามหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ตั้งไว้ได้ อันได้แก่การพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)
- การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Visionary Strategy)
- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้แก่

1. ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based Orientation) หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นความตั้งใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งทักษะการทำงานของตนเอง ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อรวมงานและมหาวิทยาลัยโดยรวม

2. คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม มีจิตสำนึก และจริยธรรมในวิชาชีพ ของตนเพื่อความเที่ยงตรง เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวตนตลอดจนปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ จรรยาบรรณโดยเคร่งครัด

3. ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) หมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น

4. การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง ความยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น โดยการให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนมีทักษะในการประสานงานที่ดีเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

5. จิตสำนึกองค์กร (Notice of Organization) หมายถึง สำนึกความเป็นเจ้าของ ถือว่ามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทำงานนั้นเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองที่ทุกคน มีความจงรักภักดี มีความเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนทำนุบำรุงมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

6. การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Based on Continuous Improvement) หมายถึง มุ่งมั่นในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่ หรือเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยใช้เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

แนวทางการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้แบ่งพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1.สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 6 ตัวได้แก่ I-AM-Ka-S-E-T ดังนี้

1.1 I-Innovation (มีความคิดริเริ่ม)

1.2 AM-Achievement Motivation (มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)

1.3 Ka-Kasetsart Engagement มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตร

(ศาสตร์

1.4 S-Self Development)พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(

1.5 E-Ethics (มีความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ)

1.6 T-Teamwork (ทำงานเป็นทีม)

2.สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทางการบริหาร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับบริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารไว้ 6 ตัว ได้แก่

2.1 L-Leadership (ภาวะผู้นำ)

2.2 SS-Strategic Thinking and Strategic HR Direction การคิดเชิงกลยุทธ์) และการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์(

2.3 EC-Empowering and Coaching (การพัฒนาทีมงาน)

2.4 CM-Change Management (การบริหารความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง)

2.5 N-Networking การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน(

2.6 RM-Resource Management (การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและ

คุ้มค่า)

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเปี่ยมด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อมที่จะช่วยกันสร้างให้จุฬาฯ ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) อย่าง

ต่อเนื่อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้วางกรอบสมรรถนะหลัก ซึ่งพัฒนามาจาก Core values ของจุฬาลงกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

- น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Team Spirit)
- มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence)
- ซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
- คิดและทำเพื่อสังคม (Social-mindedness)

ซึ่งจากกรอบสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านนี้ จะเป็นแนวทางในการสร้างเสริมพฤติกรรมอันดีสำหรับบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเสาหลักของแผ่นดิน (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. 2560: ออนไลน์)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

1.ความเป็นธรรมศาสตร์ (Thammasat Consciousness) หมายถึง มีจิตสำนึกความเป็นธรรมศาสตร์และสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเป็นแนวคิดหรือค่านิยมให้แก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

2.ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กร

3.ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาด้วยลายลักษณ์อักษร โดยมีเนื้อหากระชับ ชัดเจน ครบถ้วน เหมาะสมกับกาลเทศะและการเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบในเนื้อหาที่ตรงกับที่ต้องการสื่อสารและทันเวลา เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

4.การพัฒนาตนเอง (Self Development) หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาและสังเคราะห์ข้อมูลหรือองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองจนมีศักยภาพสูงขึ้นและสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น

สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Function Competency)

1.ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการ

ปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

2.ความรู้และทักษะการให้บริการทางการศึกษา หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาได้แก่ งานด้านบริหารจัดการและสนับสนุนการเรียนการสอน และหรือบริการนักศึกษา อาจารย์ ศิษย์เก่า บุคคลทั่วไป หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและ/ภายนอกมหาวิทยาลัย และ/หรือบริหารจัดการและสนับสนุนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

3.ความรู้และทักษะการให้บริการทางวิชาการ หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมให้กับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ บริการด้านการวิจัย เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1.สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย (University Core Competency) มี 5 ข้อ

- 1) S : Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 2) W : Work Smart การทำงานอย่างชาญฉลาด
- 3) U : Unity ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- 4) C : Creativity ความคิดสร้างสรรค์
- 5) M : Morals ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มี 6 ข้อ

- 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 2) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)
- 3) การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย (Strategic Orientation)
- 4) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 5) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 6) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) มี 12 ข้อ

- 1) ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill)
- 2) ทักษะการวิจัย (Researching skill)
- 3) ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service skill)
- 4) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 5) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
- 6) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)
- 7) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 8) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
- 9) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 10) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 11) การบริการที่ดี (Service mind)
- 12) สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้ใช้สมรรถนะ 9 ข้อ ซึ่งอยู่ในรูปของ “SUANDUSIT ซึ่งมี ”6 สมรรถนะแรกเป็น Core Competency และ 3 สมรรถนะหลังเป็น Functional Competency เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ดังนี้

- 1.1 ความเป็นสวนดุสิต (SuanDusit Spirit)
- 1.2 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Utmost)
- 1.3 การสังสมความเชี่ยวชาญในการวิชาชีพ (Accumulation of Professional Expertise)
- 1.4 การสร้างเครือข่ายพันธมิตรและทีมงาน (Networking and Teamwork)

หลักการบริหารมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีบทบาทและหน้าที่ 4 ประการหลัก คือ 1) ผลิตบัณฑิต 2) วิจัย 3) บริการวิชาการ 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรของสังคม เป็นแหล่งสร้างวิชาการและสร้างปัญญาอันเป็นที่คาดหวังจากสังคม และมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่สังคมยอมรับความหลากหลายของความคิดโดยอาศัยข้อเท็จจริง ข้อมูลกับการให้เหตุผลก็คือ ปัญญาอันเป็นที่มาจากการมีเสรีภาพและความเป็นอิสระทางความคิด จรัส สุวรรณเวลา และ) .คณะ2540: 299-300) ดังนั้นบทบาทของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์ในขณะนั้นด้วย

ว่า เป็นสภาวะปกติหรือสภาวะวิกฤตที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการกิจให้บรรลุตามความมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกล่าวโดยสรุปคือ การพ้นจากกฎเกณฑ์และระเบียบราชการเป็นการลดขั้นตอนซึ่งก่อให้เกิดความเป็นอิสระและคล่องตัวมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่คุณภาพของมหาวิทยาลัย (สมบัติ นพรัก. 2545: 49)

วิจิตร ศรีสอ้าน (2540: 13) แนวปฏิบัติ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 กรณี คือ

1.กรณีตั้งใหม่ (Re-Inventing) เป็นการสร้างระบบใหม่สามารถสร้างรูปแบบกำหนดกระบวนการและวิธีการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.กรณีปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่า หรือการรื้อระบบใหม่ (Re-Engineering) เป็นการรื้อระบบเดิมทั้งหมด เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนระบบ เปลี่ยนวิธีการ รวมทั้งเปลี่ยนสถานภาพ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งกรณีนี้ได้ทำไดยาดหากมองในภาพรวม

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธิ (2541: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า การศึกษาของชาติควรจะมีองค์กรเพียงองค์กรเดียวที่รับผิดชอบในด้านนโยบายการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ และปล่อยให้สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร รัฐเพียงแต่วางนโยบายการศึกษา ติดตามประเมินผลชี้แนวทางและจัดสรรงบประมาณไปในทิศทางที่รัฐต้องการส่งเสริม ซึ่งก็เป็นภารกิจที่มากมายและต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปทำหน้าที่รับผิดชอบการศึกษาของทุกประเทศ ทุกระดับ มิใช่ปล่อยให้หลายองค์กรบริหารการอุดมศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้

บัญชา สมบูรณ์สุข (2541: 3) แนวคิดหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 ประการ

1.มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ใช่ส่วนราชการ คือ ไม่ใช่กฎระเบียบของทางราชการ การบริหารจัดการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

2.รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการกิจได้ตามความจำเป็น

3.มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการภารกิจให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส และเป้าหมายที่จะรองรับการตรวจสอบจากภายนอกได้ในฐานะที่เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งการบริหารและการจัดการต่างๆ เช่น งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

การศึกษาของชาติควรจะมีองค์กรเพียงองค์กรเดียวที่รับผิดชอบต่อในด้านนโยบาย การวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ และปล่อยให้สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษา มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในด้านการบริหาร รัฐเพียงแค่วางนโยบาย การศึกษาติดตามประเมินผล ซึ่งแนวทางและจัดสรรงบประมาณไปในทิศทางที่รัฐต้องการส่งเสริม ซึ่งก็เป็นภารกิจที่มากมายและต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าไปทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการศึกษาของประเทศทุกระดับ มิใช่ปล่อยให้มหาวิทยาลัยบริหารจัดการอุดมศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้

หลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาแนวทางพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการได้มีการศึกษาตกลงในหลักการไว้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2536: 17-19)

1.ฐานะของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นราชการ มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

2.ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ เช่น การเสนอเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี นายกสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

3.อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยคือ กำหนดนโยบายและวางแผนให้มหาวิทยาลัย วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน ทรัพย์สิน และการบริหารงานบุคคลและอื่นๆ ติดตามประเมินผลและตรวจสอบ แสวงหาแหล่งสนับสนุนจากสังคม อีกทั้งให้มีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีการรวมการมาจากคนภายนอกทั่วไปมากขึ้นที่เรียกว่า เลย์ บอร์ด (Lay Bord)

4.การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจ

ดูแล รักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินได้ รายได้จากการดำเนินการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยการเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินระบบบัญชีของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย ในลักษณะตรวจสอบภายหลังอย่างไรก็ตามในกรณีรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัย

5.การบริหารงานบุคคล บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัย โดยไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์หรือกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม ส่วนระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยสามารถระบุให้บุคลากรใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้าได้ รวมทั้งมีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามตำแหน่งได้

6.การบริหารงานวิชาการและการจัดการส่วนงาน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง ยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

7.บทเฉพาะกาล บรรดาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรรมสิทธิ์เป็นของกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย และในส่วนของที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครองดูแล ใช้หรือจัดหาประโยชน์อยู่คงเป็นราชพัสดุต่อไป

สำหรับการคงสภาพข้าราชการและลูกจ้างนั้น ให้คงอยู่ต่อไปตามระบบข้าราชการ เมื่อตำแหน่งว่างให้ยุบเลิก แต่หากข้าราชการและลูกจ้างผู้ใดประสงค์จะเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยระบบใหม่ ต้องผ่านการคัดเลือก หรือการประเมินตามเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

วิจิตร ศรีสุขอ่าน .(2541: 13) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

1.การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยนั้น จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และมีหน้าที่หลัก คือ ประมวลความต้องการทางด้าน

การเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเอานโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัยรวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาการอุดมศึกษาต่างๆด้วย

2.องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นอิสระ มีการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น ยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ สภาคณาจารย์ และกรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่างๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนักและหัวหน้าภาควิชา ให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวนทั้งสิ้น 10 แห่ง ดังนี้

1.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบันวิจัยสถาบันบริการ ศูนย์สำนัก สถาบันสมทบ รวมถึงคณะ และภาควิชามากมาย โดยมีจำนวนคณะ หน่วยงาน และสำนักต่างๆ รวมทั้งหมด 42 แห่ง นอกจากนี้ นิติระดับปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจำนวนทั้งสิ้น 24,620 คน นิติระดับปริญญาโทจำนวนทั้งสิ้น 7,990 คน นิติระดับปริญญาเอกจำนวนทั้งสิ้น 2,540 คน และจำนวนนิสิตทั้งหมดรวมทั้งนิติระดับ ประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง มีทั้งสิ้น 37,146 คน สำหรับจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีทั้งสิ้น 8,014 คน ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2559)

2.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีพื้นที่รวม 24,486 ไร่ ประกอบด้วย หน่วยงาน การเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุน สถานีวิจัย สถานีฝึกนิสิต โรงพยาบาลสัตว์ โรงเรียนสาธิต และสถานีวิทยุมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่น ในการส่งเสริมแสวงหา และพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญา ที่เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทางการพัฒนาสังคมที่ดีของสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความเป็นอารยะของชาติ

3.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) หรือ บางมด เป็น 1 ใน 9 มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ และเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงในด้าน วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมศาสตร์ เดิมชื่อวิทยาลัยเทคนิค

ธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามลำดับ โดยมีการบริหารงานดังนี้ วิสัยทัศน์ 5 มุ่ง ได้แก่ 1) มุ่งมั่น 2) มุ่งสู่ 3) มุ่งสร้าง 4) มุ่งสร้าง 5) มุ่งก้าว

4.มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นสถาบันที่มีมาจากการเป็นโรงเรียนแพทย์ ณ โรงศิริราชพยาบาล ชื่อว่า โรงเรียนแพทยากร ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี 2432 ในสมัยรัชการพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และเมื่อปี 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามอันเป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ให้เป็น "มหิดล" ชื่อมหาวิทยาลัยว่าแทนชื่อมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์เดิม และเมื่อปี 2549 มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับดีเลิศและเป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ทั้งในด้านการเรียนการสอนและการวิจัย การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของไทย

5.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ก่อตั้งโดยความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ในปี 2502 ภายใต้ชื่อ เทคนิคไทย-หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า "โรงเรียนเทคนิคพระนครเหนือ"-เยอรมัน ก่อนจะยกฐานะในปี "2507 เป็น สถาบัน"และเป็น "วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ" เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี "2514 ต่อมาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าทั้งสามวิทยาเขตได้รับการยกฐานะเป็น สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปี 2529 โดยมีอำนาจบริหารอิสระจากกัน ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแบ่งออกเป็น 3 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตกรุงเทพมหานคร วิทยาเขตปทุมธานี และวิทยาเขตระยอง มีความโดดเด่นด้าน วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

6.สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ.2551 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษา การค้นคว้าวิจัย และการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศเดิมที่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ.2514

ด้วยการรวม วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ และวิทยาลัยเทคนิคธนบุรีเข้าด้วยกัน โดยแต่ละแห่งมีฐานะเป็นวิทยาเขต วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตนนทบุรี และในปีเดียวกันนั้นได้ย้ายไปที่ลาดกระบัง เป็นวิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

7.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 โดยมีชื่อเมื่อเริ่มก่อตั้งว่า “มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์ และการเมือง” (มธก.) มหาวิทยาลัยนี้ถือกำเนิดมาจากความคิดริเริ่มของศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ในขณะนั้น) โดยเล็งเห็นว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาในขณะนั้นมีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยใน พ.ศ. 2475 ประเทศชาติมีความจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ทางกฎหมาย การปกครอง และสังคม มารับใช้ประเทศชาติโดยด่วน จึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย วิชาธรรมศาสตร์ และการเมือง พ.ศ.2476 เพื่อเปิดสอนในวิชาแขนงดังกล่าว เมื่อพระราชบัญญัติผ่านสภาผู้แทนราษฎรแล้ว ได้มีพิธีเปิดมหาวิทยาลัยขึ้นเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 โดยผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์เป็นผู้กระทำพิธีเปิดและ ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ ได้รับแต่งตั้งเป็นบุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัยคนแรกของมหาวิทยาลัย (และเป็นบุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัยคนเดียว เพราะต่อมาได้เปลี่ยนชื่อตำแหน่งเป็นอธิการบดี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เปิดดำเนินการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาตรีภาคภาคปกติทั้งหมด และหลักสูตรบัณฑิตศึกษากลุ่มวิทยาศาสตร์ที่ศูนย์รังสิต และหลักสูตรบัณฑิตศึกษากลุ่มสังคมศาสตร์ โครงการนานาชาติ และโครงการพิเศษที่ศูนย์ท่าพระจันทร์ และเปิดศูนย์การศึกษาส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้นอีก 2 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์พัทยา และศูนย์ลำปาง

8.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง และวิทยาลัยวิชาการศึกษา โดยโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ได้สถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2492 เพื่อผลักดันการศึกษาทางด้านวิชาชีพครูในช่วงเวลาที่วิชาชีพครูขาดแคลน และไม่สอดคล้องกับการขยายตัวทางสังคม และศาสตร์ทางการศึกษายังใหม่ต่อสังคมในขณะนั้น เป็นการเริ่มต้นการศึกษาในระดับอุดมศึกษานี้อย่างเป็นระบบ และประกาศนียบัตรครูมัธยมศึกษา โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงถือกำเนิดขึ้นจากการผลักดันของ ศาสตราจารย์ มล.ปิ่น มาลากุล ซึ่งเป็นปลัดกระทรวงศึกษาธิการอยู่ในขณะนั้น และท่านก็ได้มีบทบาททางด้านการศึกษาทั้งที่โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง วิทยาลัยวิชาการศึกษา และสังคมไทย เมื่อปี 2496 และเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ

โรธ เมื่อปี 2517 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความหมายว่า มหาวิทยาลัยที่เจริญเป็นศรีสง่า“
”แก่มหานคร

9.มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยศิลปะแห่งแรกในประเทศไทย มีชื่อเสียงทางด้านศิลปะและการออกแบบ โดยถือกำเนิดจาก โรงเรียนประณีตศิลปกรรม สังกัดกรม“ศิลปากร ในสมัยรัชกาลที่7 ได้พัฒนาขึ้นเป็นลำดับจนเป็น และเมื่อวันที่ “โรงเรียนศิลปากร”12 ตุลาคม 2486 พระยาอนุমানราชชนร่วมกับศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี พัฒนาหลักสูตรจนได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นสูงทางศิลปะของชาติ โดยมีปณิธานที่จะสร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม มีผลให้งานศิลปะของชาติพัฒนาและก้าวหน้า มีกิจกรรมและวิชาการต่างๆ ที่ดำเนินการเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ประชาชนเสมอมา ปัจจุบันเปิดสอนครอบคลุมทุกสาขาวิชา ทั้งกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัยสากลอย่างสมบูรณ์

10.มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต เริ่มจากการเป็นโรงเรียนการเรือนแห่งแรกของประเทศไทย สู่การเป็น

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงทางด้าน การศึกษาปฐมวัย คหกรรมศาสตร์ ธุรกิจบริการ ธุรกิจการโรงแรม ธุรกิจการบิน และ “โรงเรียนกฎหมายและการเมือง”

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงสร้างบัณฑิต วิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคมและท้องถิ่น ริเริ่ม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ในด้านที่มีความเชี่ยวชาญ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บัณฑิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม เป็นผู้ใฝ่รู้ มีวิจรรณญาณ มีจิตใจเสียสละ มีบุคลิกภาพดีเหมาะสม และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ทำให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้การปฏิบัติงานในภาพรวมของทั้งสถาบันการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายหลักของหน่วยงานโดยเน้นหลักการพัฒนาที่สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนั้นแล้วการที่ผู้วิจัยจะพัฒนารูปแบบการพัฒนา

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงสอดคล้องกับแนวคิดและการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นภัสวรรณ เกียรติวุฒิกาญจน์ (2554: 111) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของเลขานุการผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายประเภทพบว่า สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด แลสมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประเภทสมรรถนะ พบว่า การมุ่งสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้องและชอบธรรม การควบคุมตนเอง การคิดวิเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ การดำเนินการเชิงรุก การคิดเชิงกลยุทธ์ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาศักยภาพคน อยู่ในระดับมาก

ธัญญ์ เนียมบุญชู (2553: 75) ได้ศึกษาสมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบระดับ และความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเขตราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ตามทัศนะของผู้บริหารและตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สาระที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการมากเป็นอันดับแรก ส่วนสาระที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมมากเป็นอันดับแรก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน

โดยรวมแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทักษะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

วิทยา จันทรศิริ (2551: 218-223) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนา วิเคราะห์ จัดทำหลักสูตรและประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนา สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม โดยเฉพาะสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับในทุกระดับ ผลการจัดทำหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใน 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาในการพัฒนา 180 ชั่วโมง ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีการประเมินที่หลากหลาย ผลการประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการ นำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 15 คน ระหว่างวันที่ 31 มกราคม ถึงวันที่ 7 มีนาคม 2551 และทำประเมินการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดตนเอง ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ปรากฏว่ามีสมรรถนะหลักก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี

สมนึก ทองเยี่ยม .(2550. บทคัดย่อ). ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ทางการบริหาร 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและ 5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การรูปแบบไปใช้ เจ็อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

รวิวรรณ เผ่ากัณหา .(2548: 106-109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการและ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอนและประกอบด้วยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนาและยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

วูลและซุลลิแวน (Wool and Sullivan. 2002: 57) ได้ทำศึกษาถึง สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารงานด้าน บุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุด คือ 1) การมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานและองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและ 3) ทักษะในการโน้มน้าวใจ

มามอน (Marmon. 2002). ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ จากผลการวิจัย

พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำคำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

ลินด์เกรน, เฮนดริคส์สัน, ชูลทซ์ (Lindgren, Henfridsson, Schultze. 2004) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับกระบวนการจัดการสมรรถนะ: การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้แต่ละบุคคลทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทั้งนี้การที่เราทราบถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานและองค์กรจะทำให้เรารู้ว่าเราอยู่กลุ่มใดของหน่วยงานและพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อให้ทันต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งสมรรถนะถือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคคลที่ช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพื่อจะตอบสนองต่อปณิธานวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของแต่ละองค์กร ซึ่งงานวิจัยนี้จะเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานและนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยจัดลำดับเสนอสารดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบุคคล หรือที่เกี่ยวข้อง หรือผู้อำนวยการหน่วยงานที่บริหารงานด้านบุคคล หรือกรรมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนนี้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

2.เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณสมบัติระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน

3.เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่ได้รับรางวัลรับรองเรื่องการบริหารงานบุคคล สะท้อนให้เห็นศักยภาพในการบริหารงานได้อย่างมีอรรถภาพ มีการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยที่แบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการสร้างข้อคำถามในการใช้สัมภาษณ์และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและข้อคำถาม หากมีการแก้ไขดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท
2. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) กับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
3. สรุปประเด็นสำคัญจากการดำเนินสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้เป็นแนวทางในสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในขั้นต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของข้อคำถามจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อขออนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรในสังกัด
2. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อบรรยาย วัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลและสรุปผลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ในขั้นต้น ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการสังเคราะห์เนื้อหา (Synthesis) จากการสัมภาษณ์ ตามประเด็นที่ศึกษาและนำข้อมูลที่ได้มาเป็น

ข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามจะนำมาใช้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ในขั้นตอนที่ 2.2

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ รวมประชากรทั้งหมด 41,875 คน

2.กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Statifild Random Sampling) ให้แต่ละมหาวิทยาลัยเป็นชั้นภูมิ และทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Kerjice and Mogan. 1970: 680) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 380 คน และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งงานที่ครอบคลุมทั้ง 12 ตำแหน่ง ได้แก่ นักวิชาการศึกษาจำนวน 40 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 30 คน นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 30 คน นักวิชาการเงินและบัญชี 30 คน นักวิชาการพัสดุ 30 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 30 คน นักทรัพยากรบุคคล 30 คน นักประชาสัมพันธ์ 30 คน นักวิเทศสัมพันธ์ 30 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 40 คน บรรณารักษ์และนิติกร 30 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1.ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยทำการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงแนวความคิด ความหมาย

จากนั้นสังเคราะห์แนวคิด และนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิในระยะที่ 1 มาเป็นแนวคิดเบื้องต้น ในกำหนดเป็นกรอบและนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม

2.ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามตัวแปรที่กำหนด โดยแยกแบบสอบถามได้ออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นและการปฏิบัติงานในปัจจุบันด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความต้องการจำเป็นและการปฏิบัติงานในปัจจุบันสมรรถนะประจำตำแหน่งงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดยแบบถามตอนที่ 2- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิกิธ (Likert's Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนและคำอธิบายในการตอบคำถาม ดังนี้

ระดับสภาพปัจจุบัน

- 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าปัจจุบันมีสภาพดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าปัจจุบันมีสภาพดังกล่าวอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าปัจจุบันมีสภาพดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าปัจจุบันมีสภาพดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าปัจจุบันมีสภาพดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคาดหวัง

- 5 หมายถึง ผู้ตอบมีความคาดหวังกับเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบมีความคาดหวังกับเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบมีความคาดหวังกับเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบมีความคาดหวังกับเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบมีความคาดหวังกับเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด. 2546: 160-162) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทตรวจสอบเบื้องต้นและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญาโท เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (แสดงในภาคผนวก) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านสถิติ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) คำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index-Objective Congruence: IOC) ได้ค่าความสอดคล้อง IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่กำหนดนำมาใช้เป็นข้อคำถาม ได้ข้อคำถามจำนวน 113 ข้อ

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจำนวน 30 คน ทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนกลับมาและนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984: 169) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .917 เป็นค่าความเชื่อมั่นของสภาพการได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน และ

.928 เป็นค่าความเชื่อมั่นของความคาดหวังที่ได้รับการพัฒนา แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2557: 114)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้วไปเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ อธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 10 แห่ง เพื่อขออนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม พร้อมหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อกับผู้ประสานงานหน่วยงานเพื่อติดต่อประสานงานเก็บข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และดำเนินการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยที่แบบสอบถามได้คืนมาทั้งสิ้น 380 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 การหาดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test)

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยแบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priorith Needs Index: $PNI_{Modified}$ ซึ่งปรับปรุงโดยนางลักษณ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช. 2550: 279) เป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อควบคุมขนาดของความต้อการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มากเกินไป โดยมีสูตรในการ คำนวณดังนี้

$$PNI_{Modified} = \left(\frac{I-D}{D} \right)$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น
D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่

โดยผู้วิจัยกำหนดค่า $PNI_{Modified}$ มากกว่า .02 ขึ้นไปถือว่ามีความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ในระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้นำผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มา ร ำ ว ง รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใช้แนวคิดการพัฒนารูปแบบเชิงข้อความของคีย์ล์ (ทัศนา แหมมณี. 2550: อ้างอิงจากKeeves 1988: 565) โดยนำค่า PNI ลำดับแรก มากำหนดสมรรถนะที่นำมาพัฒนา และนำทฤษฎีของ เดวิท ซี แมคเคิลแลน (กัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550; อ้างอิงจาก David, C.McClelland. 1973) องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) แรงจูงใจ/เจตคติ มาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบุคคล หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้อำนวยการหน่วยงานที่บริหารงานด้านบุคคล และหัวหน้างาน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน โดยกำหนดคุณสมบัติในการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความเหมาะสม จากเกณฑ์คุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

- 1.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคล ในฐานะผู้บริหารสถาบันในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน
- 2.เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี คุณสมบัติระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน
- 3.เป็นหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสถาบันอุดมศึกษา ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
- 4.เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานที่หน่วยงานเอกชน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยที่เป็นแบบบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบประเมินความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1.นำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- 2.ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ จำนวน 7 คน

3.การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ขณะสนทนากลุ่มผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้ตลอดการสนทนา จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากการจดบันทึกและอุปกรณ์บันทึกเสียง

4.นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาพิจารณาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของข้อคำถามจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยอนุญาตให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

2.นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

3.ดำเนินการสนทนากลุ่ม

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสนทนากลุ่มและการตอบแบบประเมินความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อมูลที่ได้มีลักษณะเป็นความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่มและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 50 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีหรือกรรมการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา
- 2.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายบริหารในสถาบันอุดมศึกษา
- 3.เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่น้อยกว่า 5 ปี

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1.ศึกษาข้อมูลที่ผ่านมาจากการสรุปในขั้นตอนที่ 2.1 รวมถึงเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาวางแผนในการดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.ดำเนินการสร้างแบบสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (Likert's Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนและคำอธิบายในการตอบคำถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด. 2546: 160-162) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือถึงผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินการเก็บแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนจำนวน 50 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

2. วิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้สถิติค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3. การประเมินความเหมาะสม โดยทำการวิเคราะห์โดยเลือกตัวที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในระดับ 3.51 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะถือว่า

ข้อคำถามนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1.1 ค่าความถี่ (Frequency)
- 1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
- 1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ระยะที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ในระยะที่ 3 การศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยนำผลจากการศึกษาในระยะที่ 2 คือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อดำเนินการศึกษานำแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

- 1.เป็นหัวหน้าสำนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน
- 2.เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามแต่ละตำแหน่งงาน ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยที่เป็นแบบบันทึกข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. นำ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ได้รับประเมินความเหมาะสมของรูปแบบแล้ว เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
2. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ขณะสนทนากลุ่มผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้ตลอดการสนทนา จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากการจดบันทึกและอุปกรณ์บันทึกเสียง

4. นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เกี่ยวกับการสร้างแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของข้อคำถามจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยอนุญาตให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

2. นำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

3. ดำเนินการสนทนากลุ่ม

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยข้อมูลที่ได้จะเป็นลักษณะความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยใช้ แบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสรุปประเด็นที่สำคัญต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้เกิดความรู้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	ค่าสถิติทดสอบที
p	ค่าความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญ)
PNI _{Modified}	ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของผู้บริหารเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรจำนวน 4 คน และผู้บริหารหน่วยงานภายนอกสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 1 คน ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ	สมรรถนะ	ผลการสัมภาษณ์
สมรรถนะหลัก (Core Competency)		
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	สรุปประเด็นการสัมภาษณ์ได้ดังนี้ - เสนอว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างสูงในการปฏิบัติงานเนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร - เสนอให้หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลักเพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ - เสนอว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานควรสร้างให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิดเพื่อมุ่งเน้นในผลการปฏิบัติงาน - ควรมีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ในงานได้
2.	การบริการที่ดี	- ให้เห็นบุคลากรเห็นความสำคัญของงานบริการโดยถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในการปฏิบัติงาน - หน่วยงานควรสร้างจิตสำนึกในการบริการให้เกิดกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้บริการที่ด้วยใจ - การบริการที่ดีควรครอบคลุมการบริการแบบ One Stop Service
3.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	- การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำเป็นต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอย่างมาก - ควรมุ่งเน้นทักษะการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญของทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและชำนาญอย่างชัดเจน
4.	จริยธรรม	- สมรรถนะจริยธรรมควรเกิดจากพื้นฐานจิตใจของแต่ละบุคคลอาจจะพัฒนาได้ยาก - การพัฒนาด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ควรเป็นการส่งเสริมให้มีจริยธรรมมากกว่าการพัฒนา
5.	ร่วมแรงร่วมใจ	- เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน งานจะสำเร็จได้ต้องเกิดจากร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรในหน่วยงาน - ควรพัฒนาไปแนวทางการเกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานจะทำให้ความร่วมมือร่วมใจเกิดขึ้นตาม
6.	ความคิดสร้างสรรค์	- ควรเน้นการพัฒนาเรื่องกระบวนการคิดในเกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานเป็นสำคัญ - ควรเน้นการพัฒนาด้านการคิดที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในงาน (Result Base Thinking) ให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิด

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะ	ผลการสัมภาษณ์
สมรรถนะหลัก (Core Competency)		
7.	ทักษะการสื่อสาร	- มีความสำคัญอย่างมากให้การปฏิบัติงานเพราะสายสนับสนุนวิชาการจำเป็นต้องติดต่อประสานและอำนวยความสะดวกให้อาจารย์และนิสิต - การสื่อสารควรต้องเจาะให้ตรงประเด็นว่าจะพัฒนาในด้านใดเป็นหลัก หน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องภาษาอังกฤษเป็นสำคัญเพราะบุคลากรควรต้องสื่อสารภาษาอังกฤษได้ทางหน่วยงานสนับสนุนให้มีบุคลากรที่สอบผ่านเกณฑ์ได้ค่าตอบแทนพิเศษ - บุคลากรในหน่วยงานยังขาดทักษะในเรื่องการสื่อสารภาษาอังกฤษและควรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงาน
8.	การพัฒนาตนเอง	- เน้นให้เกิดการพัฒนาตนเองในทุกด้าน เช่น ด้านการศึกษา ด้านพัฒนาในงาน ด้านบุคลิกส่วนตัวทุกด้านที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน - สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเสนอว่าต้องการได้รับอบรมด้านใดซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานถือว่าเป็นการต่อยอดความรู้ของบุคลากร - สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองปฏิบัติงานเพื่อความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน
9.	คิดวางแผนเป็นระบบ	- บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานปฏิบัติงานยังไม่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัยเนื่องจากว่าขาดกระบวนการคิดวางแผน - หน่วยงานเห็นว่าการคิดวางแผนเป็นระบบจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่การพัฒนาค่อนข้างล่าช้า
10	มีความผูกพันต่อองค์กร	- ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักในองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อให้อยากปฏิบัติงานที่ดีให้องค์กร - จำเป็นต้องสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นอันดับแรก - ควรมีการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในองค์กร
11.	ความรับผิดชอบต่อสังคม	- หน่วยงานให้ความสำคัญเรื่องนี้อย่างสูง สนับสนุนทั้งงบประมาณและอุปกรณ์ในการรับผิดชอบต่อสังคม
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)		
1.	นักวิชาการศึกษา	- ควรต้องมีความรู้เรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน - นักวิชาการศึกษามีจิตบริการต่อผู้รับบริการ - ความเชี่ยวชาญในงานจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา ต้องมีวิธีและเทคนิคในการแก้ปัญหา

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะ	ผลการสัมภาษณ์
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)		
2.	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- ควรมีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้งเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามความต้องการของหน่วยงานในการพัฒนาระบบ - ควรต้องมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น - หน่วยงานสนับสนุนให้นักคอมพิวเตอร์ไปพัฒนาการเขียนโปรแกรมจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยเฉพาะเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้หน่วยงาน
3.	นักวิชาการโสตศึกษา	- เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษาควรมีทักษะการดูแลและรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานโสตศึกษาได้ - ควรต้องมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้สร้างสรรค์สื่อการศึกษาได้
4.	นักวิชาการเงินและบัญชี	- ความรู้และทักษะจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนักการเงิน - คุณสมบัติที่นักวิชาการเงินและบัญชีต้องพึงมีคือความซื่อสัตย์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส - ต้องมีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลตัวเลขให้เกิดความเข้าใจง่าย
5.	นักวิชาการพัสดุ	- ต้องสามารถบริหารงานทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ควรต้องรู้ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงานพัสดุ
6.	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- นักวิเคราะห์นโยบายและควรต้องเป็นผู้ติดตามความรู้ ความก้าวหน้าใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน - ควรมีการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน
7.	นักทรัพยากรบุคคล	- มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รอบด้าน - ควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่จำเป็นกับงาน - ควรต้องมีใจให้บริการพร้อมรับฟังปัญหาของผู้รับบริการ
8.	นักประชาสัมพันธ์	- นักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาขององค์กร ดังนั้นแล้วหน่วยงานจึงสนับสนุนให้นักประชาสัมพันธ์ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาด้านบุคลิกภาพ พัฒนาการสื่อสาร เพื่อให้สามารถนำมาพัฒนาในการปฏิบัติงานต่อไป - นักประชาสัมพันธ์ควรต้องได้รับการพัฒนาด้านการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารเกิดภาพลักษณ์ที่ดี
9.	นักวิเทศสัมพันธ์	- ความจำเป็นอันดับแรกสุดของตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์คือความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ - ควรมีความสามารถในการประสานงานที่ดีเพื่อให้การปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์และนิสิตชาวต่างชาติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะ	ผลการสัมภาษณ์
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)		
10	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- ควรให้การสนับสนุนความรู้ในงานด้านสำนักงานกับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป - ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับหนังสือราชการดังนั้นความละเอียดรอบคอบจึงต้องได้รับพัฒนาด้านนี้
11.	บรรณารักษ์	- ต้องมีความรู้และทักษะด้านสารสนเทศศาสตร์ - สนับสนุนให้บรรณารักษ์เป็นผู้ที่ติดตามเทคโนโลยีความก้าวหน้าเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ - ควรให้บรรณารักษ์ได้รับการพัฒนาในด้านการให้บริการเพราะตำแหน่งบรรณารักษ์ต้องพบปะผู้รับบริการตลอดเวลา
12.	นิติกร	- ควรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้นิติกรมีความรู้ในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างสูง - การจะพัฒนานิติกรให้มีความรู้และสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไปคือบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของนิติกร - หน่วยงานของผู้ทรงคุณวุฒิสนับสนุนให้นิติกรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในการบริหารงานบุคคล ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาเป็นโครงร่างของเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยเป็นการร่างข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัย

ศิลปากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 380 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยจัดลำดับการเสนอข้อดังนี้

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) (n = 380)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	108	28.42
หญิง	272	71.58
รวม	380	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 25 – 34 ปี	45	11.85
35 – 44 ปี	264	69.47
45 -54 ปี	67	17.63
ตั้งแต่ 55 ปี	4	1.05
รวม	380	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	4.21
ปริญญาตรี	200	52.63
ปริญญาโท	164	43.16
รวม	380	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	54	14.21
3 – 6 ปี	174	45.79
7 - 10 ปี	102	26.84
มากกว่า 10 ปี	50	13.16
รวม	380	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่		
นักวิชาการศึกษา	40	10.55
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	30	7.89
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	30	7.89
นักวิชาการเงินและบัญชี	30	7.89
นักวิชาการพัสดุ	30	7.89
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	30	7.89
นักทรัพยากรบุคคล	30	7.89
นักประชาสัมพันธ์	30	7.89
นักวิเทศสัมพันธ์	30	7.89
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	40	10.55
บรรณารักษ์	30	7.89
นิติกร	30	7.89
รวม	380	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 71.58 และเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 28.42

จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอายุ 35 – 44 ปี จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 69.47 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 45 – 54 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.63 กลุ่มอายุ ต่ำกว่า 25-34 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.85 กลุ่มอายุ ตั้งแต่ 55 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.21 ตามลำดับ

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าส่วนใหญ่ ปฏิบัติงาน 3 – 6 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 45.79 รองลงมาคือ 7 – 10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.21 และ มากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 ตามลำดับ

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่ตำแหน่งนักวิชาการการศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวนตำแหน่งละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักประชาสัมพันธ์ นักวิเทศสัมพันธ์ บรรณารักษ์และนิติกร จำนวนตำแหน่งละ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก โดยรวมและเป็นรายด้าน

สมรรถนะหลัก	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.27	.65	4.59	.55	.38	6
2. การบริการที่ดี	3.28	.85	4.70	.54	.42	3
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.16	.81	4.60	.57	.46	1
4. จริยธรรม	3.38	.67	4.69	.47	.39	5
5. ร่วมแรงร่วมใจ	3.31	.70	4.69	.50	.42	3
6. ความคิดสร้างสรรค์	3.36	.75	4.75	.45	.41	4
7. ทักษะการสื่อสาร	3.27	.76	4.66	.51	.43	2
8. การพัฒนาตนเอง	3.26	.76	4.61	.53	.43	2
9. คิดวางแผนเป็นระบบ	3.34	.75	4.62	.50	.42	3
10. มีความผูกพันต่อองค์กร	3.42	.71	4.65	.54	.36	7
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.38	.72	4.70	.48	.38	6
รวม	3.31	.74	4.66	.51	.40	

จากตาราง 3 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .40) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = .46) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสารและสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง (ค่า PNI = .43) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจและสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ (ค่า PNI = .42) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่า PNI = .41) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (ค่า PNI = .39) รองลงมาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม (ค่า PNI = .38) และรองลงมาคือสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กร (ค่า PNI = .36) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นรายชื่อ

สมรรถนะหลัก	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
1. ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ	3.27	.76	4.63	.52	.41	5
2. การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้ เกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ	3.25	.82	4.65	.54	.43	3
3. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ	3.02	.87	4.58	.57	.52	1

ตาราง 4 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
4. การทำผลงานเพื่อเลื่อนลำดับชั้นวิทยฐานะ	3.07	.90	4.58	.62	.49	2
5. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมหรือความรู้วิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	3.23	.72	4.59	.62	.42	4
รวม	3.16	.81	4.60	.57	.46	1

จากตาราง 4 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .46) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ 2.การทำผลงานเพื่อเลื่อนลำดับชั้นวิทยฐานะ 3.การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ 4.การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมหรือความรู้วิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และ 5.ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ

ตาราง 5 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสาร เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น PNI _{Modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
ทักษะการสื่อสาร						
1.ความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจน	3.32	.77	4.72	.47	.42	2
2.ความสามารถในการสรุปประเด็นสำคัญของผู้พูดหรือผู้เขียน	3.35	.69	4.69	.52	.40	3
3.ความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน	3.37	.73	4.69	.47	.39	4
4.ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้	3.08	.92	4.62	.51	.50	1
ทักษะการสื่อสาร						
5.ความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.23	.71	4.60	.59	.42	2
รวม	3.27	.76	4.66	.51	.43	2

จากตาราง 5 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการสื่อสารโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .43) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา / สื่อสารกับชาวต่างชาติได้

2.ความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่มีค่าความต้องการเป็นเท่ากัน 3.ความสามารถในการสรุปประเด็นของผู้พูดหรือผู้เขียน 4.ความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน

ตาราง 6 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
การพัฒนาตนเอง						
1.การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน	3.34	.70	4.68	.47	.40	4
การพัฒนาตนเอง						
2.การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง	3.28	.79	4.69	.53	.43	2
3.การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของตนเพื่อเป็นการต่อยอด	3.32	.76	4.68	.54	.41	3
4.การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	3.11	.81	4.58	.60	.47	1
รวม	3.26	.76	4.61	.53	.43	2

จากตาราง 6 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการพัฒนาตนเองโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .43) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง 2.การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน 3. การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของตนเพื่อเป็นการต่อ 4. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน

ตาราง 7 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
ความร่วมมือแรงร่วมใจ						
1. การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม	3.25	.69	4.72	.47	.45	1
2. การรู้บทบาทของตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำ หรือบทบาทสมาชิก เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ	3.37	.64	4.66	.53	.38	5
3. ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	3.27	.79	4.64	.63	.42	3
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	3.40	.68	4.73	.47	.39	4
5.การแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	3.29	.71	4.74	.44	.44	2
รวม	3.31	.70	4.69	.50	.42	3

จากตาราง 7 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความร่วมมือร่วมใจโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .42) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในทีม 2.การแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน 3.ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 4.การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น 5.การรู้บทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำหรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

ตาราง 8 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
คิดวางแผนเป็นระบบ						
1.การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.22	.74	4.57	.53	.42	2
2.การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร	3.14	.81	4.55	.54	.45	1
3.ความสามารถในการรับนโยบายและแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.69	.76	4.66	.53	.41	3

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
4.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	3.36	.69	4.68	.51	.39	4
5.ความสามารถคาดการณ์ถึง ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการ เตรียมพร้อมในการแก้ปัญหา	3.31	.79	4.68	.54	.41	3
รวม	3.34	.75	4.62	.50	.42	3

จากตาราง 8 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .42) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร 2.การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความสามารถในการรับนโยบายและแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาโดยมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การ

ตาราง 9 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
การบริการที่ดี						
1. ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	3.36	.65	4.68	.54	.39	4
2. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ	3.29	.71	4.59	.55	.40	3
3. การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ	3.36	.77	4.65	.50	.38	5
4. การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ	3.14	.78	4.58	.55	.46	1
5. การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)	3.19	.83	4.63	.55	.45	2
รวม	3.28	.85	4.70	.54	.42	3

จากตาราง 9 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการบริการที่ดีโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .43) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1. การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ 2. การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) 3. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ 4. ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง 5. การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ

ตาราง 10 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
ความคิดสร้างสรรค์						
1. การสร้างค่านิยมให้เห็น ความสำคัญของความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.38	.80	4.79	.44	.42	2
2. การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความ ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	3.36	.76	4.80	.40	.43	1
3. ความสามารถในการนำความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ปรับใช้กับการปฏิบัติงาน	3.34	.76	4.78	.34	.42	2
4. การคิดหาวิธีการกระบวนการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.39	.75	4.73	.49	.40	3
5. การนำเสนอแนวทางการทำงาน ที่แตกต่างจากเดิม แต่สามารถไป ถึงเป้าหมายได้เช่นกัน	3.33	.73	4.64	.53	.39	4
รวม	3.36	.75	4.75	.45	.41	4

จากตาราง 10 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการบริการที่ดีโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .41) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1. การเปิดรับเรื่องราวใหม่ ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน 2. การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและความสามารถในการนำความรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน 3. การคิดหาวิธี

กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 4. การนำเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิมแต่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน

ตาราง 11 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
จริยธรรม						
1.ความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้งจรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณองค์กร	3.39	.65	4.64	.51	.37	5
2.การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	3.39	.67	4.71	.48	.39	3
3.การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	3.38	.71	4.75	.44	.40	2
4.การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	3.45	.64	4.76	.43	.38	4
5.ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย	3.27	.71	4.62	.51	.41	1
รวม	3.38	.67	4.69	.47	.39	5

จากตาราง 11 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านจริยธรรมโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .39) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็น

เรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย 2.การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา 3.การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน 4.การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม 5.ความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้งจรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร

ตาราง 12 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1.การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม	3.12	.66	4.48	.63	.30	5
2.ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.41	.63	4.67	.52	.37	3
3.การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน	3.18	.66	4.53	.61	.43	1
4.การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.23	.70	4.59	.51	.42	2
5.การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	3.43	.60	4.67	.50	.36	4
รวม	3.27	.65	4.59	.55	.38	6

จากตาราง 12 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมมีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .38) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การพัฒนากระบวนการขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน 2.การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลปฏิบัติงานที่ดี 4.การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด 5.การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม

ตาราง 13 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
ความรับผิดชอบต่อสังคม						
1.ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน	3.30	.79	4.65	.49	.41	1
2.การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร	3.48	.74	4.69	.50	.35	4
3.การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	3.37	.69	4.76	.50	.38	2
4.ความสามารถในการวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้	3.41	.67	4.67	.47	.37	3
รวม	3.38	.72	4.70	.48	.38	6

จากตาราง 13 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .38) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน 2.การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม 3.ความสามารถในการวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 4.การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร

ตาราง 14 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
ความผูกพันต่อองค์กร						
1.การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.36	.76	4.65	.56	.39	1
2.ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับองค์กรและมีความรู้สึกเป็น เจ้าขององค์กร	4.43	.70	4.65	.56	.36	2
3.ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	3.47	.72	4.68	.56	.35	3
4.การเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อ สร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน	3.44	.69	4.68	.53	.36	2
5.การมีส่วนร่วมในการสร้าง ภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับ มหาวิทยาลัย	3.41	.73	4.64	.51	.36	2
รวม	3.42	.71	4.65	.54	.36	7

จากตาราง 14 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน 2. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยโดยมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตาราง 15 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เป็นรายข้อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1.ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษา และงานประกันคุณภาพการศึกษา	3.53	.64	4.75	.44	.35	3
2. ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการด้านงานวิชาการ	3.43	.64	4.80	.41	.40	1
3. การมีทักษะในการประสานงานระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภายในและและหน่วยงานภายนอก	3.55	.68	4.75	.44	.34	4
4. ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและเสนอแนวทางเบื้องต้น การพัฒนาการวางแผนการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา	3.63	.67	4.80	.41	.32	5

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
5.ความสามารถในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจ ในข้อมูลได้ง่าย	3.50	.72	4.75	.54	.36	2
รวม	3.53	.67	4.77	.45	.35	

จากตาราง 15 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษาตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของ
รัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .35) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความ
ต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับ
ขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2. ความสามารถในการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ ให้
คำปรึกษา 3. ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการ
เรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษาและงานประกันคุณภาพ 4.การมี
ทักษะในการประสานงานระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภายใน
และภายนอก 5.ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและเสนอ
แนวทางเบื้องต้นเพื่อการพัฒนาวางแผนการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษา

ตาราง 16 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์	3.47	.63	4.77	.43	.38	2
2. ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสารฐานข้อมูล ตามความต้องการของหน่วยงาน	3.37	.72	4.73	.45	.41	1
3. การบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการดูแลฐานข้อมูลรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมของหน่วยงาน	3.53	.68	4.77	.43	.35	4
4. มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application	3.50	.63	4.80	.41	.37	3
5. มีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข	3.37	.61	4.73	.58	.41	1
รวม	3.45	.65	4.76	.46	.38	

จากตาราง 16 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .38) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานและการมีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข 2. ความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ 3. มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application 4. การบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการดูแลฐานข้อมูลรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมของหน่วยงานตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา เป็นรายข้อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ กราฟฟิก ภาพถ่าย เสียง มัลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูล	3.60	.50	4.83	.38	.34	3
2. การใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน	3.67	.48	4.87	.35	.33	4
3. ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.57	.57	4.77	.43	.34	3

ตาราง 17 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
4. ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับงานใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานสารสนเทศ ทัศนศึกษา	3.43	.50	4.83	.38	.41	1
5. ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการสารสนเทศทัศนศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง	3.53	.51	4.93	.25	.40	2
รวม	3.56	.51	4.85	.36	.36	

จากตาราง 17 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษาตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานสารสนเทศทัศนศึกษา 2. ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการโสตทัศนศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง 3. ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ กราฟฟิก ภาพถ่าย เสียงมัลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนดมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 4.การใช้เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน

ตาราง 18 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
1. ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.27	.69	4.73	.52	.45	2
2. ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม	3.10	.71	4.57	.57	.47	1
3. ความสามารถประมวลผลข้อมูล สถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้	3.23	.63	4.77	.50	.47	1
4. ความสามารถในการนำเสนอตัวเลขการเงินแบบเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้	3.43	.63	4.83	.46	.41	3
5. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.40	.62	4.63	.67	.36	4
รวม	3.29	.66	4.71	.54	.43	

จากตาราง 18 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .43) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและความสามารถประมวลข้อมูลสถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 2. ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3.ความสามารถในการนำเสนอตัวเลขการเงินแบบเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อนโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ 4.ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ตาราง 19 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ เป็นรายข้อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ถูกต้องตามระเบียบ	3.57	.57	4.83	.38	.36	2
2. การจัดทำรายละเอียดบัญชี หรือ ทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อตรวจสอบ	3.60	.56	4.90	.31	.36	2
3. การสำรวจครุภัณฑ์ประจำปี และ ดำเนินการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุด รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์	3.53	.63	3.73	.45	.34	4
4. ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูล และรายงาน ข้อมูลต่างเกี่ยวกับครุภัณฑ์	3.53	.57	4.77	.43	.35	3

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
5. ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอด ความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้รับบริการ	3.43	.63	4.77	.50	.39	1
รวม	3.53	.59	4.60	.41	.36	

จากตาราง 19 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ ตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ 2.ความรู้ความเข้าใจในการงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ถูกต้องตามระเบียบและการจัดทำรายละเอียดบัญชีหรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูลและรายงาน ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับครุภัณฑ์ 4.การสำรวจครุภัณฑ์ประจำปีและดำเนินการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ ที่ชำรุดรวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุครุภัณฑ์

ตาราง 20 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้	3.63	.49	4.90	.31	.35	3
2. ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	.63	4.80	.41	.38	1
3. การเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยง สามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ควบคุม ป้องกันได้	3.57	.50	4.83	.38	.36	2
4. ความเฝ้ารู้ติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน	3.50	.63	4.83	.38	.38	1

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
5.ความสามารถในการแนะนำ แนวทางปฏิบัติในมิติของ นโยบายและแผนเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ ความเป็นเลิศ	3.47	.63	3.77	.50	.36	2
รวม	3.53	.58	4.63	.40	.37	

จากตาราง 20 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .37) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตามรายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความใฝ่รู้ติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติแผนอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 2.ความสามารถในการแนะนำแนวทางปฏิบัติในมิติของนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศและการเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยงและสามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ควบคุม ป้องกันได้มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้

ตาราง 21 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลเป็นรายข้อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนาและ รักษาบุคลากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.50	.57	4.70	.47	.34	2
2. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็น อย่างดี เนื่องจากต้องให้ข้อมูล ผู้บริหารและต้องพร้อมตอบ คำถามต่าง ๆ กับพนักงาน	3.67	.48	4.83	.38	.32	4
3. ความสามารถการวางแผนการ พัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อ สร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์ มหาวิทยาลัย	3.37	.49	4.63	.49	.38	1
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นการติดตามการทำงาน ของฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงเป็นการ สำรวจศักยภาพของบุคลากร	3.53	.57	4.70	.53	.33	3
5. การให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้น เกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล	3.60	.62	4.67	.61	.30	5
รวม	3.53	.55	4.71	.50	.33	

จากตาราง 21 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .33) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย 2.ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นการติดตามการทำงานของผู้ต่าง ๆ รวมถึงเป็นการสำรวจศักยภาพของบุคลากร 4. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีเนื่องจากต้องให้ข้อมูลผู้บริหารและต้องพร้อมตอบคำถามต่าง ๆ กับพนักงาน 5.การให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล

ตาราง 22 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	3.43	.63	4.80	.41	.40	1
2. ความสามารถในการเขียนรวบรวมและเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมผ่านการประชาสัมพันธ์	3.50	.73	4.73	.45	.35	3
3. ความสามารถในการบริหารดูแลการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ เช่น website Facebook line	3.53	.63	4.80	.41	.36	2
4. ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.57	.63	4.87	.35	.36	2

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
5. การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อ สื่อมวลชนและสร้างเครือข่ายใน สายงานเพื่อเป็นการเปิดช่องทาง ในการประชาสัมพันธ์	3.67	.71	4.83	.46	.32	4
รวม	3.54	.67	4.81	.42	.36	

จากตาราง 22 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .36) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร 2.ความสามารถในการบริหารดูแลประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ เช่น Website Facebook Line (ค่า PNI = .36) 3. ความสามารถในการเขียนรวบรวมและเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมผ่านการประชาสัมพันธ์ 4.การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสื่อมวลชนและสร้างเครือข่ายในสายงานเพื่อเป็นการเปิดช่องทางในการประชาสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน

ตาราง 23 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การศึกษาและนำเสนอข้อมูล ความร่วมมือทางวิชาการกับ สถาบัน/องค์กรต่างประเทศเพื่อ เสนอผู้บริหารในการเพิ่มความ ร่วมมือ	3.43	.63	4.73	.45	.38	2
2. ความสามารถในการ ตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำ ข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน/ องค์กรต่างประเทศ (MOU), (LOI), (MOA)	3.50	.68	4.80	.41	.37	3
3. ความรู้ความเข้าใจใน วัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละ ประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการ ปฏิบัติงาน	3.47	.57	4.77	.43	.38	2
4. ความสามารถในการใช้ภาษา เพื่อการเจรจาในข้อตกลงทาง วิชาการต่าง ๆ	3.47	.57	4.77	.43	.38	2

ตาราง 23 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
5. ความสามารถในการ ประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวก สะดวกให้อาจารย์ นักศึกษา ต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	3.40	.72	4.73	.52	.39	1
รวม	3.44	.63	4.76	.45	.38	

จากตาราง 23 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .38) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย 2.การศึกษาและนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน / องค์กรต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติและความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการเจรจาในข้อตกลงทางวิชาการต่าง ๆ มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.ความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน / องค์กรต่างประเทศ (MOU), (LOI), (MOA)

ตาราง 24 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณ ร่างและโต้ตอบหนังสือราชการ รวมถึงจัดการประชุมทั้งกระบวนการ	3.65	.53	4.83	.38	.32	3
2. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง	3.63	.59	4.83	.38	.33	2
3. การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ ก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหาร พิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน	3.55	.55	4.80	.41	.35	1
4. การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น	3.68	.57	4.83	.38	.31	4
5. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผนและการตัดสินใจ	3.58	.59	4.73	.51	.32	3
รวม	3.62	.57	4.80	.41	.33	

จากตาราง 24 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .33) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการและลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน 2.ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง 3.ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณร่างและโต้ตอบหนังสือราชการรวมถึงจัดการประชุมทั้งกระบวนการและการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผนและการตัดสินใจมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน 4.การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น

ตาราง 25 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งบรรณารักษ์ เป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น	3.63	.61	4.80	.41	.32	2
2. ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล	3.63	.61	4.87	.35	.34	1
3. การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อกำหนดเลขหมู่ และหัวเรื่อง ทรัพยากรห้องสมุด	3.87	.63	4.93	.25	.28	3

ตาราง 25 (ต่อ)

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น	3.63	.61	4.80	.41	.32	2
2. ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล	3.63	.61	4.87	.35	.34	1
3. การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อกำหนดเลขหมู่ และหัวเรื่อง ทรัพยากรห้องสมุด	3.87	.63	4.93	.25	.28	3
4. ความสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้งการจัดหาและการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ	3.76	.71	4.83	.38	.32	2
5. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ให้ที่เข้ารับบริการเข้าใจได้ง่าย	3.67	.71	4.83	.38	.32	2
รวม	3.71	.65	4.85	.35	.32	

จากตาราง 25 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งบรรณารักษศาสตร์ตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .32) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1. ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงานการบริหารจัดการฐานข้อมูล 2. ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น

ความสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้งการจัดการและการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ให้ที่เข้ารับบริการเข้าใจง่ายมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศเพื่อกำหนดเลขหมู่และหัวเรื่องทรัพยากรห้องสมุด

ตาราง 26 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในตำแหน่งนิติกรเป็นรายชื่อ

รายการประเมิน	n = 380					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพความคาดหวัง		ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่าง และพิจารณาร่างข้อบังคับ ตรวจสอบร่างกฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา	3.50	.78	4.57	.63	.30	2
2. การดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ	3.50	.73	4.53	.57	.30	2
3. การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน	3.53	.68	4.76	.55	.32	1
4. การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อกฎหมายอย่างง่าย	3.60	.72	4.57	.73	.27	4
5. การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่าง ๆ	3.53	.73	4.57	.63	.29	3
รวม	3.53	.73	4.60	.62	.30	

จากตาราง 26 แสดงว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะตำแหน่งนิติกรตามตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีค่าความต้องการจำเป็น (ค่า PNI = .30) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีผลความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ 1.การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน 2.การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างข้อบังคับตรวจสอบร่างกฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน 3.การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่าง ๆ 4.การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อกฎหมายอย่างง่าย

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.นำผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในระยะที่ 1 มาสังเคราะห์และดำเนินการสร้าง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้นำหลักทฤษฎีของ เดวิท ซี แมคแคนแลนด์ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) แรงจูงใจ/เจตคติ สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นทำให้สามารถแยกสมรรถนะออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยสมรรถนะหลักมี 11 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร การพัฒนาตนเอง การคิดวางแผนเป็นระบบ ความผูกพันต่อองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน 12 ตำแหน่ง ได้แก่ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการโสตศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักประชาสัมพันธ์ นักวิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป บรรณารักษ์และนิติกร ซึ่งสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงควรพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีสมรรถนะที่พร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพตามมา ส่วนผลที่ได้จากการสำรวจแบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการอาชีพ เป็นสมรรถนะหลักที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = .46) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสารและสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง (ค่า PNI = .43) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจและสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ (ค่า PNI = .42) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่า PNI = .41) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (ค่า PNI = .39) รองลงมาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม (ค่า PNI = .38) และรองลงมาคือสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กร (ค่า PNI = .36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของสมรรถนะหลักแต่ละด้านและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) อันดับแรกดังนี้

ตาราง 27 ตารางสรุปค่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก (PNI) ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ลำดับ	สมรรถนะ	ความต้องการจำเป็น (PNI) อันดับแรก
สมรรถนะหลัก (Core Competency)		
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	- การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
2	ด้านทักษะการสื่อสาร	- ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้
3	ด้านการพัฒนาตนเอง	- การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง
4	ด้านการบริการที่ดี	- การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ
5	ด้านความร่วมมือร่วมใจ	- การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้สมาชิกในทีม
6	ด้านคิดวางแผนเป็นระบบ	- การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร
7	ด้านความคิดสร้างสรรค์	- ความสามารถในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปิดรับเรื่องราวใหม่ ๆ
8	ด้านจริยธรรม	- ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ
9	ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	- การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน
10	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	- ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน
11	ด้านความผูกพันต่อองค์กร	- การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)		
1	ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา	- ความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน
2	ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์	- ความสามารถในการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสารและฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน

ตาราง 27 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะ	ความต้องการจำเป็น (PNI) อันดับแรก
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน		
3	นักวิชาการโสตศึกษา	- ความสามารถในการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา
4	นักวิชาการเงินและบัญชี	- ความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม
5	นักวิชาการพัสดุ	- ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ
6	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและความไม่ซ้ำซ้อนตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ
7	นักทรัพยากรบุคคล	- ความสามารถในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย
8	นักประชาสัมพันธ์	- การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
9	นักวิเทศสัมพันธ์	- ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย
10	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการและลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน
11	บรรณารักษ์	- ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการข้อมูล
12	นิติกร	- การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน

2. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 ท่าน ผลการสนทนากลุ่ม ปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 28 แสดงผลจากการสนทนากลุ่มในการ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.สมรรถนะด้านการ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยข้องกับการปฏิบัติงาน เสนอ รูปแบบดังนี้ - ส่งเสริมการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนทั้งด้านองค์ความรู้ งบประมาณ และอุปกรณ์ในการสร้างสรรค์เพื่อให้มีความรู้เพื่อใช้ ในการเผยแพร่ - มีการจัดอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่องค์ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการสร้างความมั่นใจในการเผยแพร่และนำเสนอองค์ความรู้ ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้น ๆ มีการตรวจสอบก่อนจะ เผยแพร่องค์ความรู้ - มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือในการ เผยแพร่และนำเสนอองค์ความรู้ได้ - มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้ ทักษะและ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานเพื่อทำผลงานขอเลื่อนลำดับขั้นวิทยฐานะในการ ปฏิบัติงานต่อไป	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้มีการจัด กิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียน ระหว่างบุคลากร

ตาราง 28 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
2. สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/ สื่อสารกับชาวต่างชาติได้ เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อสามารถติดต่อสื่อสารได้ โดยมีการสร้างหลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้บุคลากรเข้ารับการอบรมกับเจ้าของภาษา 2. การประเมินทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน เพื่อสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่วด้วยการสอบวัดคุณสมบัตินด้านภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการสร้างทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ 3. การสร้างความมั่นใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษโดย โดยการสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะด้วยการให้บุคลากรได้ใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับคณาจารย์ต่างชาติเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและเคยชินกับการใช้ภาษาอังกฤษ 4. บุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้เข้ารับบริการ เช่น คณาจารย์ นิสิตต่างชาติ และผู้ที่มีมาติดต่อ 5. มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่สามารถตอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการประเมินทักษะด้านภาษาก่อนเพื่อจัดการอบรมให้เหมาะสมกับระดับทักษะของแต่ละคน - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการปรับการใช้คำให้กระชับในเขียนง่ายต่อการเข้าใจ -

ตาราง 28 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
3. สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง เสนอรูปแบบดังนี้ 1. สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงของบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรสามารถลาเรียนได้ หรือมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน 2. การที่บุคลากรได้รับความโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นนอกจากได้ความรู้ในการปฏิบัติงานแล้วยังเกิดทักษะอื่น ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย 3. สร้างความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นำมาซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองที่จะพัฒนางานของตนเองด้วย 4. การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นถือเป็นการสร้างความก้าวหน้าเชื่อถือในกับผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการเอง 5. มีการสร้างแรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับสูงขึ้นด้วยความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่บุคลากรจะได้รับถือเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากศึกษาต่อมาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะที่ตรงต่อการปฏิบัติงานมากกว่าการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น - การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับงานและผลงานที่องค์กรคาดหวัง - เสนอให้หน่วยงานมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าในการศึกษาต่อระดับสูง - เสนอให้กำหนดแนวทางการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ให้ศึกษาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหน่วยงานพร้อมให้การสนับสนุน หรือว่าเมื่อจบมาแล้วอยากทำงานในสายวิชาการหน่วยงานก็พร้อมสนับสนุน

ตาราง 28 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหทบทวนกลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
4. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี	การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ เห็นถึงความสำคัญ และวิธีการบริการที่ดี ซึ่งการมีบุคลิกภาพที่ดีถือเป็นการบริการที่ดีอย่างหนึ่ง 2. มีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพการพัฒนามุขนิมิตภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการเสริมทักษะในบุคลิกภาพรวมถึงทักษะการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องที่ให้บริการ 3. การพัฒนามุขนิมิตภาพตามแนวทาง MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตนเองเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงปรับตัวและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4. การมีบุคลิกภาพที่ดีสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและผู้อื่นได้ บุคลิกภาพทางที่เป็นมิตรทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อถือไว้วางใจต่อตัวผู้ให้บริการเอง 5. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนามุขนิมิตภาพให้ดีพร้อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพราะบุคลิกภาพเป็นพื้นฐานแห่งการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น	มีความเหมาะสม	- สร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดีให้เกิดขึ้นองค์กร - สร้างจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับการบริการ การบริการที่ดีล้วนเกิดจากใจทั้งสิ้น

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
5. สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือ	การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของทีมที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามไปด้วย 2. มีการนำความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นทีมส่งผลให้เกิดทักษะต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยทักษะการทำงานเป็นทีมคือเปิดใจ ให้อีก สนับสนุน ให้เกียรติ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติเป็นทีมที่ดีตามมาด้วย 3. การสร้างทัศนคติในการทำงานให้ไปในทางเดียวกัน ที่สำคัญความรู้สึกร่วมและทัศนคติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย 4. การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพถือเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของหน่วยงาน 5. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นเรื่องที่ยากมักพบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แต่หากทีมสามารถนำทีมให้ประสบความสำเร็จก็ควรได้รับคำชมเชย ให้รางวัลตอบแทนในความเป็นทีมของการปฏิบัติงานให้ได้รับรู้เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป	มีความเหมาะสม	- มีการออกแบบงานที่เป็นการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมมากกว่างานที่เน้นความสามารถเฉพาะบุคคล - การให้รางวัลคำชมเชยควรให้เป็นทีม ไม่ใช่รายบุคคล - การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตาราง 28 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
6. สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ	การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT analysis) รวมไปถึงความสามารถในการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดได้ 2. มีความรู้ในการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) ทำให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ส่วนงานอื่น ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร 3. มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) นำมาซึ่งความมั่นใจในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในส่วนวิเคราะห์งานอื่น ๆ 4. เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานหลังจากมีการวิเคราะห์สภาพองค์กรและนำผลจากการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์กร	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้แสดงผลที่ได้จากการ SWOT เกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง

ตาราง 28 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหพันธกลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
7. สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์	ความสามารถในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน และการเปิดรับเรื่องใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ 2. สร้างค่านิยมให้บุคลากรเป็นคนที่ดีตามเรื่องราวเกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยการจัดกิจกรรมช่วงเช้าก่อนการปฏิบัติงานจัดกิจกรรมนำเสนอเรื่องราวใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดำเนินชีวิตมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานถือเป็นการเสริมสร้างทักษะให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์งานอีกทางหนึ่ง 4. เป็นผู้ที่ติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอทำเกิดนวัตกรรมลักษณะประจำตัว (Traits) ว่าเป็นคนที่ยึดมั่นต่อวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ 5. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยรางวัลบุคลากรได้นำเสนอวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการเปิดเวทีจัดประกวดให้นำเสนอผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับการปฏิบัติงาน มีรางวัลให้กับผลงานที่โดดเด่นและยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน	มีความเหมาะสม	- เสนอให้มี innovation day เพื่อปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยี - เสนอให้นำเสนอเรื่องราวใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน - เสนอให้มีการจัดเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเสริมความสร้างสรรค์ให้เกิดในงานที่ตนรับผิดชอบ - เสนอว่าควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ และหน่วยงานสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหภาพกลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
8. สมรรถนะหลักด้าน จริยธรรม	ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมโดยต้องให้ครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม นั่นคือ หลักการคิดและวิธีการปฏิบัติที่ดีงาม ถูกต้อง ตามสภาพสังคม วัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำมาปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ 2. ทักษะในการปฏิบัติงานต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอย่างมีจิตสำนึก ถูกวิธี เป็นขั้นตอนมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นในสังคม 3. มีการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดเจตคติที่ดีให้กับตนเองว่าตนเองเป็นผู้ปฏิบัติและยึดมั่นในจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 4. เกิดภาพลักษณ์มีบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวเราและนำไปสู่ทักษะในการชี้แนะ สนับสนุนหรือโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามตามระเบียบวินัย 5. มีการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับด้านจริยธรรมโดยให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหวดให้กับผู้ที่ประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้รางวัลเชิดชู ถือเป็นการกระตุ้นให้ปฏิบัติตามภายในกรอบจริยธรรม	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการพัฒนาทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป - ปรับการให้เขียนให้กระชับเพื่อง่ายต่อการเข้าใจ - ส่วนของแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้เพิ่มรายละเอียดนอกจากยกย่องชมเชย ให้เสนอวิธีการอื่น ๆ - เสนอให้มีการนำบุคลากรที่โดดเด่นด้านจริยธรรมมาบรรยายแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน - เน้นการนำไปใช้ได้จริงให้เกิดประโยชน์

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
๑. สมรรถนะหลักด้าน มุ่งผลลัพธ์	การพัฒนาแบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผล งานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน เสนอรูปแบบดังนี้ 1. เปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงหรือ ได้รับการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ทำให้เห็นสิ่ง ขั้นตอน กระบวนการคิดและการพัฒนาระบบ ที่นำไปสู่นวัตกรรม ใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 2. เกิดทักษะในการคิดและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ จนเกิดทักษะ ความชำนาญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานซึ่งจะเชื่อมโยงกับงาน ด้านอื่น ๆ ที่ปฏิบัติด้วย 3. สร้างให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาระบบการทำงานและ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพร้อมที่จะ พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนที่ล่าช้าถือเป็นการ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4. เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้รับการติดต่อเนื่องจากขั้นตอนการ ปฏิบัติงานถูกพัฒนาให้กระชับและสะดวกมากขึ้น 5. มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาระบบ โดยการเปิดเวทีให้ บุคลากรได้นำเสนอผลงานขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ หากผลงานใดเคยได้ได้รับการยอมรับจะ ได้รับทุนในการพัฒนางานต่อไป ซึ่งผลงานเองก็สามารถนำมาใช้ ในการขอเลื่อนขั้นวิทยฐานะอีกด้วย	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการปรับ ข้อความให้กระชับ - เสนอให้มีการพัฒนาขั้นตอนใหม่ ปฏิบัติงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
10. สมรรถนะหลัก ด้านความรับผิดชอบ ต่อสังคม	ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการอบรมให้ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการสร้างประโยชน์ เห็นถึงความสำคัญและวิธีการที่จะนำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมได้อย่างไร 2. มีการจัดอบรมให้เกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และกระตุ้นให้คิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน 3. บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการนำความรู้ที่ตนมีมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ชุมชน 4. มีการสร้างประโยชน์ให้สังคมเต็มที่เสมอ ทำให้เกิดบุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) ว่าเป็นผู้ทำเพื่อสังคม มีลักษณะเป็นผู้บำเพ็ญจากเป็นผู้ริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 5. สร้างแรงจูงใจให้เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหากโครงการใดได้รับเลือกจะรับทุนสนับสนุนในการจัดโครงการถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกด้วย และสร้างความภาคภูมิใจให้ตนเอง	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้บุคลากรได้ลงพื้นที่จริงเพื่อไปเรียนรู้วิถีชุมชน เช่น วิทยากร ลัย ของ มศว ทำให้ได้เรียนรู้และนำความรู้ของเราไปสร้างประโยชน์ได้อย่างมาก - เสนอให้มีการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ได้รับบริการยอมรับด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ให้เกิดแนวทางในการพัฒนาต่อไป - กระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มในการจัดโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนหรือโครงการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหประชาชาติ)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
11. สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร	การที่ทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อร่วมงาน เสนอรูปแบบดังนี้ 1. จัดให้มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ให้ได้รับรู้ถึงเกียรติประวัติของสถาบันอุดมศึกษาที่มีมานานเพื่อให้บุคลากรสามารถสละตนรับสละตนวิชาการเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 2. มีการจัดให้มีระบบพี่สอนน้อง สำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่โดยให้เรียนรู้จากผู้อาวุโสและปฏิบัติหน้าที่มาก่อน ถือเป็น การสร้างความพินัยอันดีและสร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 4. มีการปลูกฝังค่านิยมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะพูดคุยรับรู้อุปสรรคความเป็นอยู่ ปัญหา หรือความต้องการการสั่งอำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตในที่สถานที่ทำงาน เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรถือเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรอีกด้วย 5. มีการวางแผนการเสริมให้บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลานาน เช่น 10 ปี , 20 ปี	มีความเหมาะสม	- ปัจจุบันมีบุคลากรที่เป็นเด็กรุ่นใหม่ องค์การควรปรับตัวเข้าหาบุคลากรกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มนี้ด้วย เนื่องจากว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการเข้าออกงานง่ายไม่สนใจความผูกพันต่อองค์กร อาจจะทำให้สร้างแรงกระตุ้นให้กลุ่มนี้ - ปรับการเขียนรูปแบบให้กระชับง่ายต่อการเข้าใจ

ตาราง 29 แสดงผลจากการสนทนากลุ่มในการ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษา	ความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการด้านงานวิชาการ เสนอรูปแบบดังนี้ 1.มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริการวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริการวิชาการ 2.เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเกิดความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการเกิดความชำนาญในการบริการวิชาการ ซึ่งสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนในงานด้านวิชาการได้อย่างดี 3.เกิดความรู้ความมั่นใจตนเองในผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากมีความรู้และความสามารถในการแนะนำขั้นตอนในงานด้านวิชาการ 4.มีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นไปสูความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินงานวิชาการกับผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่าควรมีการสร้างคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้การตอบคำถามให้ผู้รับบริการเป็นในทิศทางเดียวกัน - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการลงนามระหว่างบุคลากรอาวุโสเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานกับบุคลากรรุ่นใหม่ อีกทั้งยังสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
2.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์	ความสามารถในการออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน เสนอรูปแบบดังนี้ 1.มีการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือส่งให้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถในการออกแบบระบบ ข้อมูล ระบบการประมวลผล โดยที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติและทดลองจริงให้มีความรู้ เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเพื่อสามารถแก้ปัญหาได้ عاجจะขึ้นได้ 2.มีการเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงานรวมถึงการสร้างฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน 3.ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างชำนาญผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเองให้กล้าที่จะคิดผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4.เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานมีความสามารถในพัฒนากระบวนการข้อมูลซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ดีเป็นต่อหน่วยงาน	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับการเขียนให้กระชับเข้าใจง่าย - แรงจูงใจจะทำให้เกิดผลการทำงานที่ควรเป็นเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
3.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ความสามารถในการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดทำคู่มือหรือแบบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 2. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานที่ตนเองปฏิบัติเพื่อให้สามารถจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 3. สร้างทัศนคติให้เห็นว่าการทำงานคู่มือการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน 4. มีการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสามารถนำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของผลงานในการขอเลื่อนลำดับขั้นวิทยฐานะ	มีความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครอบคลุมประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับทำคู่มือ โดยที่บุคลากรปฏิบัติงานจริงเพื่อเป็นการทบทวนในการจัดทำคู่มือ - เสนอให้มีการจัดทำคู่มือ - เสนอให้มีการประเมินตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ - เสนอให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อนำเสนอผลงานหรือเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน
4.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี	ความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ ของหน่วยงาน และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมได้อีกด้วย 2. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และเกิดทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังนำมาซึ่งทักษะในการตัดสินใจทางด้านอื่น ๆ อีกด้วย 3. ความชำนาญในการวิเคราะห์งบประมาณส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีทักษะประจำตัว (T-shape) ของนักวิชาการเงินและบัญชีว่าเป็นผู้มีความรอบรู้และเป็นที่ไว้วางใจในการวิเคราะห์งบการเงินของหน่วยงาน	มีความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ - ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครอบคลุมประกอบ 5 ข้อ - ถ้าหากต้องการให้เรื่องการเงินและบัญชีสามารถเข้าใจได้ง่าย - เสนอให้มีการประชุมหรืออบรมบุคลากรประเภทที่ให้บริการวิเคราะห์งบประมาณจริงเพื่อให้ได้กระบวนการคิดและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน - เสนอให้มีการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
5.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการ พิเศษ	ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นแก่แพทย์ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการจัดอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานของตนอย่าง ลึกซึ้งก่อนที่จะสามารถให้คำปรึกษากับผู้รับบริการได้ 2. มีการจัดอบรมเกี่ยวกับทักษะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความ รู้ทักษะ เทคนิคในการสื่อสารในที่สาธารณะและวิธีการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นแก่แพทย์ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านงานพิเศษที่ เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ 3. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานของตนทำให้เกิด ความเชื่อมั่นในตนเองที่จะถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองได้ อย่างดี 4. ทำให้ผู้รับบริการเห็นบุคลิกลักษณะจำตัว (Traits) ไปในทางที่ดี น่าเชื่อถือและไว้วางใจในข้อมูลที่ได้รับ	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบ ให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอว่าการที่ให้ข้อมูลเบื้องต้นได้ นั้นผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ใน ระเบียบและข้อบังคับในการ ปฏิบัติงาน - ควรมีการเสริมสร้างความมั่นใจใน การปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการ ปฏิบัติงานที่ดี - ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อ สะดวกต่อการให้ข้อมูลผู้รับบริการ

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหพทกลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
6.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ความสามารถในการจัดทำแผนติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนอุดมศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผน แผนรูปแบบดังนี้ 1.มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างเชี่ยวชาญ 2.มีการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผน ติดตามรายงานและวิเคราะห์แผนได้อย่างเชี่ยวชาญ 3.มีการปลูกฝังค่านิยมให้เป็นผู้มีความรู้ที่ติดตามข่าวสารใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยการใช้เวลาว่างก่อนการปฏิบัติงานนำข่าวสารใหม่ ๆ พุดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 4.เกิดภาพลักษณ์เป็นต้นแบบ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความก้าวหน้าเชิงผลงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานติดตามข่าวสาร ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับงานแผนต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนได้ - เสนอให้มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเสนอผลการปฏิบัติงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง - เสนอให้สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานเพื่อสามารถนำข้อมูลจากเครือข่ายมาสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
7.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล	ความสามารถในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคคล เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบสนองต่อโจทย์มหาวิทยาลัย เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการกำหนดนโยบายและวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน และจัดการอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งบวกกับนโยบายที่ชัดเจนของหน่วยงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบสนองต่อโจทย์มหาวิทยาลัยได้อย่างดี 2. มีการเสริมความรู้และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา เพื่อสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น 3. ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับบุคลากรมีลักษณะบุคลิกลักษณะประจำตัวว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตรกับทุกคน พร้อมให้บริการและให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้รับบริการอย่างจริงจัง 4. มีการพัฒนาทักษะด้านนี้ควบคู่ไปด้วย 4. เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานว่า ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตรด้วยใจพร้อมให้คำปรึกษาที่ดี	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับบุคลากร เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ - เสนอให้ด้านทักษะการบริหารงานทรัพยากรบุคคลควรเพิ่มสวัสดิการ และบุคลากรสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสหพหภาค)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
8.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์	การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร เสนอรูปแบบดังนี้ 1. มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับภาพประชาสัมพันธ์สถาบันอุดมศึกษาให้ชัดเจนพร้อมกันพัฒนาให้มีความรู้ในการประชาสัมพันธ์ทำให้การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดความชัดเจนตามไปด้วย ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบันอุดมศึกษา 2. ทักษะที่จำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์นอกจากรายงานการประชาสัมพันธ์แล้วทักษะด้านการสื่อสารเป็นสิ่งที่ไม่ได้ของนักประชาสัมพันธ์ มีการเปิดอบรมหลักสูตรให้นักประชาสัมพันธ์มีความสามารถด้านการสื่อสาร 3. สร้างความมั่นใจให้ทวีปและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักประชาสัมพันธ์ว่าเป็นคุณลักษณะที่นักประชาสัมพันธ์พึงมี 4. บุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา เพราะนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาของสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องให้นักประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดี	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอในส่วนตรงของแรงจูงใจให้มีการได้รับการพัฒนาบุคลากรภาพที่ดีจากสถาบันที่มีชื่อเสียงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติที่ดี - เสนอว่านักประชาสัมพันธ์ควรมีความรู้ในองค์กรอย่างดี - เสนอว่านักประชาสัมพันธ์ควรต้องมีความคิดรวมถึงการสื่อสาร - มีความคิดรวมถึงการสื่อสารที่ทางบกเสนอเพื่อให้ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร - เสนอว่านักประชาสัมพันธ์ควรมีความสามารถในการใช้ Social Media เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต่อไป

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
๑.สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิจัยสัมพันธ์	ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย เสนอรูปแบบดังนี้ - ส่งเสริมมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ - มีการสร้างทักษะในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้เกิดกับปฏิบัติงาน และเสริมทักษะอื่นรวมด้วย เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งจะทำบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเกิดทักษะในการประสานได้เมื่อมีสถานทำงานด้านอื่นเข้าด้วยกัน - การปลูกฝังให้ปฏิบัติงานมีบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ว่าเป็นผู้ใส่ใจผู้อื่น ช่วยเหลือและดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย - มีการสร้างภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ว่าหน่วยงานนี้วางใจให้นักวิจัยสัมพันธ์ได้ดูแลประสานงานคุณภาพและนิสิตนักศึกษาต่างชาติ ให้ปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาในการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษต่างชาติซึ่งถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้สถาบันอุดมศึกษา	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการปรับข้อความให้กระชับเข้าใจง่าย - ควรเน้นย้ำเรื่องการให้ภาษาต่างประเทศในการปฏิบัติงาน - เสนอว่านักวิจัยสัมพันธ์ที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารทุกคน - ควรมีการตั้งกลุ่มข้อมูลนักเรียนทุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
10.สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอสู่ผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน เสนอรูปแบบดังนี้ 1.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบเพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในการปฏิบัติงาน 2.มีการเสริมทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถสร้างและแก้ไขหนังสือราชการได้ 3.มีการปลูกฝังให้มีบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) แสดงให้เห็นว่ามีความรอบรอบ ละเอียด มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอสู่ผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน 4.เกิดภาพลักษณ์ต่อผู้บริหาร เพื่อมีส่วนร่วมและผู้ใช้บริการว่า เอกสาร หนังสือราชการมีความถูกต้อง เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการเขียนหนังสือราชการต่าง ๆ - เสนอให้รูปแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
11.สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์	ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล เสนอรูปแบบดังนี้ 1.มีการอบรมให้มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาความรู้มาพัฒนาคลังสารสนเทศและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลของการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.มีการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถสร้างทรัพยากรสารสนเทศ และบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 4.เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้รับบริการว่ามีการสร้างทรัพยากรสารสนเทศ และจัดการฐานข้อมูลให้สามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอว่าบรรณารักษ์จำเป็นต้องมีทักษะด้าน IT เป็นอย่างดี - เสนอให้มีการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวปฏิบัติได้ - เสนอให้บรรณารักษ์ได้เข้าร่วมการประชุม เครือข่ายกลุ่มงานบรรณารักษ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานที่ดี

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ร่าง (ก่อนสนทนากลุ่ม)	ความเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
12.สมรรถนะประจำตำแหน่งนิติกร	การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน เสนอรูปแบบดังนี้ 1.สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย 2. มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับงานด้านดังกล่าวเพื่อเป็นเพิ่มทักษะในการดำเนินการสอบสวน สืบสวน ในการปฏิบัติให้บุคลากรมีทักษะ เทคนิคและวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้น ๆ 3. การสร้างข้อสงสัยและความสนใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในด้านหนึ่งนิติกรถือว่ามีความสำคัญมาก 4. มีการสร้างบุคลากรลักษณะประจำตัวให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเข้าใจข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานซึ่งโดยตำแหน่งแล้วนิติกรต้องมีความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจ	มีความเหมาะสม	- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มรูปแบบให้ครบทุกองค์ประกอบ 5 ข้อ - เสนอให้มีการวางตัวให้เหมาะสม นำข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - เสนอให้มีการสามารถให้คำปรึกษาเรื่องราวร้องทุกข์ของบุคลากรได้

ตาราง 30 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามสมรรถนะหลัก ที่ผ่านการสนทนากลุ่ม

สมรรถนะหลัก	รูปแบบ
1. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	
	1.1 ส่งเสริมการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสนับสนุนงบประมาณ และอุปกรณ์ในการสร้างสรรค์เพื่อให้มีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการเผยแพร่
	1.2 การจัดอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	1.3 กระบวนการตรวจสอบผลงานจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลงานที่นำเสนอมีความน่าเชื่อถือและใช้ประโยชน์ได้จริง
	1.4 การเวทีในการเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเสนอเผยแพร่ความรู้ได้อย่างมืออาชีพเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการนำเสนอสำเร็จและเกิดความน่าเชื่อถือด้วย
	1.5 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานเพื่อทำผลงานขอเลื่อนลำดับความก้าวหน้าในวิชาชีพ
2. ด้านการสื่อสาร	
	2.1 การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
	2.2 การประเมินทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถเพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามความสามารถของแต่ละคน
	2.3 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับอาจารย์ต่างชาติ
	2.4 สร้างทัศนคติให้บุคลากรตระหนักว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญเนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของโลกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร
	2.5 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่สอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด
3. ด้านพัฒนาตนเอง	
	3.1 สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นของบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรสามารถลาเรียนได้ หรือมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ตาราง 30 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	รูปแบบ
	3.2การโอนย้ายหรือการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ศึกษาขณะศึกษาต่อหรือเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อเป็นการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
	3.3กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจในการศึกษาต่อ เช่น เปิดโอกาสให้เสนอวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะนำความรู้จากการศึกษาต่อสร้างสรรคงานให้มีประสิทธิภาพ
	3.4เปิดโอกาสให้บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาแล้วได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร
	3.5กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการศึกษาต่อ
1. ด้านการบริการที่ดี	
	4.1การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญในการบริการที่ดี เป็นการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น
	4.2การประเมินตนเองด้วยวิธีพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวทาง MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตนเอง และเกิดทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพต่อไป
	4.3การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง
	4.4จัดกิจกรรมโดยการให้บุคลากรที่มีความโดดเด่น มาบรรยายให้เพื่อนร่วมงานรับรู้วิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ
	4.5การยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมให้บริการถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมบุคลิกภาพที่ดีกับองค์กรชั้นนำ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงาน
2. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	
	5.1การกำหนดนโยบาย วิธีการให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม
	5.2การจัดหลักสูตรฝึกอบรมการทำงาน เพื่อสร้างเสริมทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยทักษะการทำงานเป็นทีมที่พึงมีคือเปิดใจ ให้ใจ สนับสนุน ให้เกียรติ
	5.3การสร้างทัศนคติและเจตคติให้เปิดกว้างขึ้นและพร้อมที่จะทำงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
	5.4การสร้างกระบวนการให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้สามารถสร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานได้

ตาราง 30 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	รูปแบบ
	5.5การให้รางวัลหรือคำชมเชยเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี
1. ด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ	
	6.1การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT analysis)
	6.2ทำการศึกษาผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร
	6.3การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในส่วนวิเคราะห์งานอื่น ๆ
	6.4สร้างความตระหนักรู้ ทศนคติให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพองค์กร
	6.5นำผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น แสดงถึงว่าคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานดีตามด้วย
2. ด้านความคิดสร้างสรรค์	
	7.1การจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
	7.2การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างทักษะให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์การทำงาน
	7.3จัดเวทีเพื่อนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี Best Practice/ Good Practice เมื่อบุคลากรเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ
	7.4การสร้างบรรยากาศให้เกิดการติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
	7.5การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการเปิดเวทีจัดประกวดนำเสนอผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับการทำงาน มีรางวัลให้กับผลงานที่โดดเด่นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 30 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	รูปแบบ
1. ด้านจริยธรรม	
	8.1การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้
	8.2จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยรวมถึงสามารถชี้แนะเพื่อนร่วมงานได้
	8.3การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย
	8.4การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามระเบียบ
	8.5ยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความประพฤติปฏิบัติดีมีคุณธรรมและจริยธรรม หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านจริยธรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย
2. ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	
	9.1การศึกษาดูงานในหน่วยงานได้รับการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ทำให้เกิดกระบวนการคิดและการพัฒนาระบบ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน
	9.2จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทักษะในการคิดและพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดวงจรพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
	9.3สร้างกระบวนการพัฒนาระบบการทำงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาการทำงานแนวใหม่ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบ One Stop Service
	9.4เปิดช่องทางให้บุคลากรได้นำเสนอขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้รับรู้ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเกิดความเชื่อถือในงาน
	9.5การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาระบบ โดยการเปิดเวทีให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หากผลงานได้รับการยอมรับจะได้รับทุนในการพัฒนางานต่อไป

ตาราง 30 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	รูปแบบ
1. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	
	10.1การอบรมให้ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการสร้างประโยชน์กับสังคม เช่น การเรียนรู้วิถีชุมชนให้บุคลากรได้สัมผัสกับชุมชนและพร้อมจะนำความรู้มาใช้เกิดประโยชน์
	10.2การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และกระตุ้นให้คิดริเริ่ม
	10.3การจัดกิจกรรมลงชุมชนจริงเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม เกิดความภาคภูมิใจในการนำความรู้ที่ตนมีมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
	10.4สนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรที่เป็นผู้ริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
	10.5สร้างแรงจูงใจให้เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหากโครงการใดได้รับเลือกจะรับทุนสนับสนุนในการจัดโครงการ
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	
	11.1การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ได้รับรู้ถึงเกียรติประวัติของสถาบันอุดมศึกษาที่มีมานานเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
	11.2การจัดระบบพี่สอนน้อง สำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่โดยให้เรียนรู้งานจากผู้อาวุโสและปฏิบัติหน้าที่มาก่อน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
	11.3การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การประชุมทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ
	11.4การปลูกฝังค่านิยมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะพูดคุย เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร
	11.5สร้างกระบวนการเสริมให้บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลานาน เช่น 10 ปี , 20 ปี และ 30 ปี

ตาราง 31 แสดงรูปแบบที่ได้จากการสนทนาตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน	รูปแบบ
1. นักวิชาการศึกษา	
	1.1การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริการวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริการวิชาการและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน
	1.2กระบวนการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดทักษะในการบริการวิชาการและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน
	1.3การกำหนดให้มีแผนพัฒนาประจำปีด้านการบริการวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้มีความรู้ความเข้าใจและเกิดความมั่นใจในตนเอง และความสามารถให้คำแนะนำขั้นตอนในงานด้านวิชาการได้
	1.4จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการให้บริการวิชาการและคำแนะนำเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถตอบคำถามและแนะนำไปในทิศทางเดียวกัน ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน
	1.5การยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้องและเป็นมิตรกับผู้รับบริการ พร้อมกับนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
2. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	
	2.1การอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ในเรื่องการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน
	2.2การให้มีกระบวนการเพื่อเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงานรวมถึงการสร้างฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน
	2.3ปลูกฝังค่านิยมให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าที่จะคิดผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
	2.4กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างระบบงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์การปฏิบัติงานที่ดี
	2.5สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดออกแบบระบบงานใหม่ ๆ โดยผลงานของบุคลากรนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
3. นักวิชาการโสตศึกษา	
	3.1การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโสตศึกษา
	3.2การระดมความคิดของบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในงานของตนให้พร้อมในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา
	3.3การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตนเองเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
	3.4สร้างกิจกรรมเพื่อให้สามารถเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน และแนะนำข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในคู่มือ

ตาราง 31 (ต่อ)

สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน	รูปแบบ
	3.5การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเพื่อนำคู่มือการปฏิบัติมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
4. นักวิชาการการเงินและบัญชี	
	4.1การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ ตามสภาพของสถาบันอุดมศึกษา (ของรัฐและในกำกับของรัฐ)
	4.2กระบวนการสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ
	4.3สร้างความตระหนักรู้ ทศนคติว่านักวิชาการการเงินและบัญชีต้องเป็นเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจในการวิเคราะห์งบการเงินของหน่วยงาน
	4.4การกำหนดให้จัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีตนเพื่อให้ผลการวิเคราะห์การใช้งบจ่ายงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
	4.5การมอบหมายงานที่ท้าทายให้เกิดการวิเคราะห์งบประมาณในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
5. นักวิชาการพัสดุ	
	5.1การศึกษาระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งแม่นยำเพื่อให้เกิดความสามารถในการบริหารงานพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ก่อนจะนำความรู้มาให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ
	5.2การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและเทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะและวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุ
	5.3สร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองได้ดี
	5.4การจัดเวทีให้ผู้รับบริการและนักวิชาการพัสดุพูดคุยและเปิดโอกาสให้มีการซักถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
	5.5กระบวนการรวบรวมข้อคำถาม (FQA) คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสดุเพื่อสร้างเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นการปฏิบัติงาน

ตาราง 31 (ต่อ)

สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน	รูปแบบ
6. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
	6.1การจัดอบรมเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงาน และวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างเชี่ยวชาญ
	6.2การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานแผนต่าง เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการจัดทำแผน เช่น ทักษะในการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน
	6.3การปลูกฝังค่านิยมให้เป็นผู้มีความใฝ่รู้ติดตามข่าวสารใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนข่าวสารใหม่ ๆ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
	6.4การจัดกิจกรรมให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นผลงานที่ข้อมูลทันสมัยสถานการณ์ใหม่ ๆ เกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นคนทันสมัย นำไปสู่ความน่าเชื่อถือในผลงาน
	6.5การมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงผลักดันให้ติดตามข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอีกทั้งจะเป็นโอกาสให้ก้าวหน้าในงาน
7. นักทรัพยากรบุคคล	
	7.1การกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาได้
	7.2การอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา บุคลากรสัมพันธ์และสวัสดิการ เพื่อสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน
	7.3การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลว่าเป็นผู้ที่พร้อมให้คำปรึกษา เป็นมิตรกับผู้รับบริการทุกคน
	7.4การจัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการได้มีโอกาสพบปะกันเพื่อให้รู้ข้อมูลและความต้องการของบุคลากร ร่วมถึงให้บริการและให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้นักทรัพยากรบุคคล
	7.5สร้างกระบวนการให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองในการปฏิบัติงานถือเป็นแรงขับให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญต่อไป

ตาราง 31 (ต่อ)

สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน	รูปแบบ
8. นักประชาสัมพันธ์	
	8.1การกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดความชัดเจน ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อย้ำภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ถาวร
	8.2การเปิดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสารซึ่งจำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์รวมถึงความสามารถในการใช้สื่อต่าง ๆ
	8.3การสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจ ใจหวีปรบและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักประชาสัมพันธ์ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน
	8.4สร้างความตระหนักโดยการปลูกจิตสำนึกว่าบุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์เพราะนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาของสถาบัน
	8.5สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยการให้บุคลากรที่มีการปฏิบัติดีเยี่ยมได้ไปศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรมในองค์กรชั้นนำ เช่น สถาบันจอห์นโรเบิร์ตพาวเวอร์ เพื่อนำความรู้มาสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรต่อไป
9. นักวิเทศสัมพันธ์	
	9.1ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ
	9.2การอบรมเพื่อสร้างทักษะการประสานงานโดยใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
	9.3สร้างทัศนคติและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมให้การช่วยเหลือและดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัยด้วยใจจริง
	9.4จัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดความสร้างภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นว่านักวิเทศสัมพันธ์เป็นตัวแทนของสถาบันอุดมศึกษาในการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษา
	9.5คัดเลือกบุคลากรที่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้ไปศึกษาดูงานกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีความร่วมมือเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมต่าง ๆ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ตาราง 31 (ต่อ)

สมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน	รูปแบบ
10. เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป	
	10.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง
	10.2 การส่งเสริมทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถสร้างและแก้ไขหนังสือราชการได้
	10.3 การสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับความละเอียด รอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร
	10.4 จัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเรื่องความถูกต้องของหนังสือราชการ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน
	10.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเรื่องความถูกต้องของอักษรและรูปแบบของหนังสือราชการ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นที่ตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนนำเสนอ
11. บรรณารักษ์	
	11.1 การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาความรู้มาพัฒนาคลังสารสนเทศและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลของการปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ
	11.2 การอบรมเสริมทักษะในการปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	11.3 การสร้างความตระหนัก ทศนคติให้เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถสร้างทรัพยากร สารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงาน
	11.4 สร้างกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ให้ผู้รับบริการเกิดภาพลักษณ์ที่ดี
	11.5 ผลงานที่บรรณารักษ์ได้พัฒนาระบบงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งในการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
3. นิติกร	
	12.1 การอบรมเกี่ยวกับการดำเนิน การสอบสวน สืบสวน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
	12.2 การศึกษารณคดีตัวอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวน สืบสวน เพื่อเป็นเพิ่มทักษะในการปฏิบัติให้บุคลากรมีทักษะ เทคนิคและวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้น ๆ
	12.3 การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติ และสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนิติกร
	12.4 การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้พูดคุยกับนิติกรได้ซักถามเกี่ยวกับข้อกฎหมายกับนิติกร เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความไว้วางใจในนิติกร
	12.5 สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักกฎหมายที่มีชื่อเสียงเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามมา

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานแล้วนำไปประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้แทนผู้บริหารระดับสูง ระดับคณะ และระดับหน่วยงาน ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 50 คน เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการโดยรูปแบบการพัฒนา โดยเลือกข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง กว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 อย่างมีนัยสำคัญ จากการทดสอบที่ (One sample t-test) (Ferguson. 1981: 180) มาสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังแสดงในตาราง 32

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ สถานภาพ และวุฒิการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	19	38.00
หญิง	31	62.00
รวม	50	100.00
สถานภาพ		
ผู้บริหารระดับสูง	10	20.00
ผู้บริหารระดับคณะ	20	40.00
ผู้บริหารระดับหน่วยงาน	20	40.00
รวม	50	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาเอก	39	78.00
ปริญญาโท	6	12.00
ปริญญาตรี	5	10.00
รวม	50	100.00

จากตาราง 32 แสดงว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00

จำแนกสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับคณะและผู้บริหารระดับหน่วยงาน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

จำแนกตามวุฒิปริญญา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาเอก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และรองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ตาราง 33 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลัก เทียบกับเกณฑ์ 3.51 โดยรวมและเป็นรายด้าน

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
สมรรถนะหลัก						
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.50	.32	มาก	22.14	.001
2	ด้านทักษะการสื่อสาร	4.45	.36	มาก	18.57	.001
3	ด้านการพัฒนาตนเอง	4.69	.26	มากที่สุด	31.75	.001
4	ด้านการบริการที่ดี	4.62	.30	มากที่สุด	26.13	.001
5	ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.57	.36	มากที่สุด	20.90	.001
6	ด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ	4.64	.28	มากที่สุด	28.23	.001
7	ด้านความคิดสร้างสรรค์	4.73	.24	มากที่สุด	35.64	.001
8	ด้านจริยธรรม	4.60	.24	มากที่สุด	31.46	.001
9	ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.62	.30	มากที่สุด	26.38	.001
10	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	4.54	.35	มากที่สุด	20.91	.001
11	ด้านความผูกพันต่อองค์กร	4.63	.30	มากที่สุด	26.39	.001
รวม		4.60	.10	มากที่สุด	74.51	.001

จากตาราง 33 แสดงว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .10) และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 74.51$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 และ 11 ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมี 2 ข้อ คือข้อ 1 และ 2 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 34 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ		n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
ลำดับ	ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.			
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ						
สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
1	ส่งเสริมการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสนับสนุน งบประมาณ และอุปกรณ์ในการ สร้างสรรค์เพื่อให้มีองค์ความรู้เพื่อใช้ใน การเผยแพร่	4.50	.70	มาก	9.90	.001
2	การจัดอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการ นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	.76	ปานกลาง	8.32	.001
3	กระบวนการตรวจสอบผลงานจาก ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อเป็นการ สร้างความมั่นใจว่าผลงานที่นำเสนอมี ความน่าเชื่อถือและใช้ประโยชน์ได้จริง	4.56	.67	มากที่สุด	11.00	.001

ตาราง 34 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ		n = 50		แปลผล	t	p
ลำดับ	ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.			
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ						
สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
4	การเวทีในการเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเสนอเผยแพร่ความรู้ได้อย่างมืออาชีพเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการนำเสนอสำเร็จและเกิดความน่าเชื่อถือด้วย	4.48	.70	มาก	9.70	.001
5	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานเพื่อทำผลงานขอเลื่อนลำดับความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.56	.67	มากที่สุด	11.00	.001
รวม		4.50	.32	มาก	22.14	.001

จากตาราง 34 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .32) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 22.14$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 3 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 1, 2 และ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 35 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร						
1	การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	4.46	.79	มาก	8.53	.001
2	การประเมินทักษะการสื่อสารและการใช้ ภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามความสามารถ ของแต่ละคน	4.48	.73	มาก	9.33	.001
3	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจในการ ใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับ อาจารย์ต่างชาติ	4.26	.88	มาก	6.05	.001
4	สร้างทัศนคติให้บุคลากรตระหนักว่าการ สื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญ เนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของ โลกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร	4.56	.67	มากที่สุด	11.00	.001
5	การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้าน ภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ สำหรับบุคลากรที่สอบภาษาอังกฤษผ่าน เกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด	4.50	.79	มาก	8.87	.001
รวม		4.45	.36	มาก	18.57	.001

จากตาราง 35 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .36) ซึ่งสูง

กว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 18.57, p = .001$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 4 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 1, 2, 3 และ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 36 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง						
1	สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นของบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรสามารถลาเรียนได้ หรือมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.74	.49	มากที่สุด	11.86	.001
2	การโอนย้ายหรือการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ศึกษาขณะศึกษาต่อหรือเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อเป็นการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.46	.81	มาก	8.26	.001
3	กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจในการศึกษาต่อ เช่น เปิดโอกาสให้เสนอวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะนำความรู้จากการศึกษาต่อสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ	4.58	.60	มากที่สุด	12.42	.001

ตาราง 36 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง						
4	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาแล้ว ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เป็นการสร้างความ ความน่าเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บริหาร	4.68	.62	มากที่สุด	13.33	.001
5	กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแรง ผลักดันในการศึกษาต่อ	4.66	.62	มากที่สุด	12.98	.001
รวม		4.69	.26	มากที่สุด	31.75	.001

จากตาราง 36 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = .26) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 31.75$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 3, 4 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 2 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 37 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี						
1	การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญในการบริการที่ดี เป็นการสร้างบุคลิกภาพที่ดี เพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น	4.72	.50	มากที่สุด	17.23	.001
2	การประเมินตนเองด้วยวิธีพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวทาง MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตนเอง และเกิดทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ	4.58	.61	มากที่สุด	12.42	.001
3	การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง	4.72	.57	มากที่สุด	14.94	.001
4	จัดกิจกรรมโดยการให้บุคลากรที่มีความโดดเด่น มาบรรยายให้เพื่อนร่วมงานรับรู้วิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	4.66	.63	มากที่สุด	12.98	.001
5	การยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมให้บริการถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมบุคลิกภาพที่ดีกับองค์กรชั้นนำ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงาน	4.76	.48	มากที่สุด	18.55	.001
รวม		4.62	.30	มากที่สุด	26.13	.001

จากตาราง 37 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .30) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 26.13$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 38 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ						
1	การกำหนดนโยบาย วิธีการให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม	4.56	.76	มากที่สุด	9.77	.001
2	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมการทำงานเพื่อสร้างเสริมทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยทักษะการทำงานเป็นทีมที่พึงมีคือเปิดใจ ให้ใจสนับสนุน ให้เกียรติ	4.70	.61	มากที่สุด	13.69	.001
3	การสร้างทัศนคติและเจตคติให้เปิดกว้างขึ้นและพร้อมที่จะทำงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข	4.46	.79	มาก	8.53	.001

ตาราง 38 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ						
4	การสร้างกระบวนการให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้สามารถสร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานได้	4.72	.54	มากที่สุด	15.96	.001
5	การให้รางวัลหรือคำชมเชยเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี	4.42	.84	มาก	7.70	.001
รวม		4.57	.36	มากที่สุด	20.90	.001

จากตาราง 38 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านการความร่วมมือ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .36) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 20.90$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 2 และ 4 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 3 และ 5 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 39 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	n = 50		แปล ผล	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ						
1	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิด ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ สภาพขององค์กร (SWOT analysis)	4.82	.48	มาก ที่สุด	19.22	.001
2	ทำการศึกษาผลการวิเคราะห์สภาพ องค์กร (SWOT analysis) เพื่อนำไปใช้ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผน กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร	4.72	.57	มาก ที่สุด	14.94	.001
3	การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์ สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อ เป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองเพื่อ การปฏิบัติงานในส่วนวิเคราะห์งานอื่น ๆ	4.60	.73	มาก ที่สุด	10.58	.001
4	สร้างความตระหนักรู้ ทักษะคิดให้ บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการ วิเคราะห์สภาพองค์กร	4.44	.73	มาก	8.97	.001
5	นำผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร มาเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น แสดงถึงว่าคุณภาพชีวิตการ ปฏิบัติงานดีตามด้วย	4.60	.70	มาก ที่สุด	11.01	.001
รวม		4.64	.28	มาก ที่สุด	28.23	.001

จากตาราง 39 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านการวางแผนเป็นระบบ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = .28) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 28.23$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 2, 3 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดคือข้อ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 40 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์						
1	การจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.78	.46	มากที่สุด	19.33	.001
2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างทักษะให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์การทำงาน	4.74	.53	มากที่สุด	16.50	.001

ตาราง 40 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์						
3	จัดเวทีเพื่อนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี Best Practice/ Good Practice เมื่อบุคลากรเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ	4.74	.49	มากที่สุด	17.86	.001
สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์						
4	การสร้างบรรยากาศให้เกิดการติดตามวิทยากรและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.66	.62	มากที่สุด	12.98	.001
5	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการเปิดเวทีจัดประกวดนำเสนอผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้การปฏิบัติงาน มีรางวัลให้กับผลงานที่โดดเด่นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.72	.50	มากที่สุด	17.23	.001
รวม		4.73	.24	มากที่สุด	35.64	.001

จากตาราง 40 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = .24) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 35.64$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 41 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
1	การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.68	.51	มากที่สุด	16.14	.001
2	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยรวมถึงสามารถชี้แนะเพื่อนร่วมงานได้	4.50	.74	มาก	9.52	.001
3	การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย	4.68	.59	มากที่สุด	14.10	.001
4	การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามระเบียบ	4.50	.74	มาก	9.52	.001
5	ยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความประพฤติปฏิบัติดีมีคุณธรรมและจริยธรรม หรือการประเมินผลการทำงานที่เน้นด้านจริยธรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย	4.62	.63	มากที่สุด	12.35	.001
รวม		4.60	.24	มากที่สุด	31.46	.001

จากตาราง 41 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .24) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 31.46$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 3 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดคือข้อ 2 และ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 42 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	การศึกษาดูงานในหน่วยงานได้รับการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ทำให้เกิดกระบวนการคิดและการพัฒนาระบบ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.66	.511	มากที่สุด	15.66	.001
2	จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทักษะในการคิดและพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดวงจรพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด	4.74	.49	มากที่สุด	17.86	.001

ตาราง 42 (ต่อ)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ		n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
ลำดับ	ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
3	สร้างกระบวนการพัฒนาระบบการทำงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรพัฒนาการทำงานแนวใหม่ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการทำงานแบบ One Stop Service	4.60	.64	มากที่สุด	12.06	.001
4	เปิดช่องทางให้บุคลากรได้นำเสนอขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้รับรู้ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเกิดความเชื่อถือในงาน	4.40	.80	มาก	7.79	.001
5	การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาระบบโดยการเปิดเวทีให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หากผลงานได้รับการยอมรับจะได้รับทุนในการพัฒนางานต่อไป	4.68	.55	มากที่สุด	15.03	.001
รวม		4.62	.30	มากที่สุด	26.38	.001

จากตาราง 42 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .30) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 26.38$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 2, 3 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 43 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
	ปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.			
	ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ					
สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม						
1	การอบรมให้ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการสร้างประโยชน์กับสังคม เช่น การเรียนรู้วิถีชุมชนให้บุคลากรได้สัมผัสกับชุมชนและพร้อมจะนำความรู้มาใช้เกิดประโยชน์	4.60	.70	มากที่สุด	11.01	.001
2	การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และกระตุ้นให้คิดริเริ่ม	4.68	.55	มากที่สุด	15.01	.001
3	การจัดกิจกรรมลงชุมชนจริงเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม เกิดความภาคภูมิใจในการนำความรู้ที่ตนมีมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคม	4.42	.83	มาก	7.70	.001
4	สนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรที่เป็นผู้ริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.40	.82	มาก	7.56	.001

ตาราง 43 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม						
5	สร้างแรงจูงใจให้เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหากโครงการใดได้รับเลือกจะรับทุนสนับสนุนในการจัดโครงการ	4.60	.73	มากที่สุด	10.58	.001
	รวม	4.54	.35	มากที่สุด	20.91	.001

จากตาราง 43 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .35) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 20.91$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี ข้อ 1, 2 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 3 และ 4 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 44 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร						
1	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ได้รับรู้ถึงเกียรติประวัติของสถาบันอุดมศึกษาที่มีมานานเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	4.56	.78	มากที่สุด	9.43	.001

ตาราง 44 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร						
2	การจัดระบบพี่สอนน้อง สำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่โดยให้เรียนรู้งานจากผู้อาวุโสและปฏิบัติหน้าที่มาก่อน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.70	.68	มากที่สุด	12.42	.001
3	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การประชุมทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ	4.54	.73	มากที่สุด	9.92	.001
4	การปลูกฝังค่านิยมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสนพบปะพูดคุย เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	4.66	.60	มากที่สุด	13.71	.001
5	สร้างกระบวนการเสริมให้บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลานาน เช่น 10 ปี , 20 ปี และ 30 ปี	4.70	.58		14.50	.001
	รวม	4.63	.30	มากที่สุด	26.39	.001

จากตาราง 44 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = .30) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 26.39$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 45 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามตำแหน่งงาน เทียบกับเกณฑ์ 3.51 โดยรวม

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน						
1	นักวิชาการศึกษา	4.70	.26	มากที่สุด	31.83	.001
2	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	4.69	.29	มากที่สุด	28.36	.001
3	นักวิชาการโสตศึกษา	4.68	.28	มากที่สุด	29.49	.001
4	นักวิชาการเงินและบัญชี	4.66	.21	มากที่สุด	39.30	.001
5	นักวิชาการพัสดุ	4.72	.22	มากที่สุด	39.52	.001
6	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	4.74	.18	มากที่สุด	49.49	.001
7	นักทรัพยากรบุคคล	4.70	.27	มากที่สุด	31.89	.001
8	นักประชาสัมพันธ์	4.72	.20	มากที่สุด	42.58	.001
9	นักวิเทศสัมพันธ์	4.57	.27	มากที่สุด	27.70	.001
10	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	4.56	.30	มากที่สุด	24.40	.001
11	บรรณารักษ์	4.53	.40	มากที่สุด	18.29	.001
12	นิติกร	4.58	.30	มากที่สุด	24.79	.001

จากตาราง 45 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทุกตำแหน่งมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 46 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ		n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
ลำดับ	การปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.			
	ของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ					
นักวิชาการศึกษา						
1	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการ บริการวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจ ในบริการวิชาการและการให้คำแนะนำ เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน	4.74	.56	มากที่สุด	15.40	.001
2	กระบวนการสอนงานและให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดทักษะในการบริการวิชาการ และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอน การดำเนินงาน	4.76	.52	มากที่สุด	17.08	.001
3	การกำหนดให้มีแผนพัฒนาประจำปี ด้านการบริการวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้มี ความรู้ความเข้าใจและเกิดความมั่นใจใน ตนเอง และความสามารถให้คำแนะนำ ขั้นตอนในงานด้านวิชาการได้	4.80	.49	มากที่สุด	18.43	.001
4	จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการ ให้บริการวิชาการและคำแนะนำเพื่อให้ บุคลากรทุกคนสามารถตอบคำถามและ แนะนำไปในทิศทางเดียวกัน ถือเป็นการ สร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการ ปฏิบัติงาน	4.54	.79	มากที่สุด	9.06	.001

ตาราง 46 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนสมรรถนะ การปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิชาการศึกษา						
5	การยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่สามารถให้ คำแนะนำได้ถูกต้องและเป็นมิตรกับ ผู้รับบริการ พร้อมกับการนำผลการปฏิบัติงาน มาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณา ความก้าวหน้าในอาชีพ	4.64	.66	มากที่สุด	12.06	.001
	รวม	4.70	.26	มากที่สุด	31.83	.001

จากตาราง 46 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่ง
นักวิชาการศึกษา มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = .26) ซึ่งสูง
กว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 31.83$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่
กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 47 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิชาการคอมพิวเตอร์						
1	การอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ในเรื่องการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน	4.62	.72	มากที่สุด	10.82	.001
2	การให้มีกระบวนการเพื่อเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงานรวมถึงการสร้างฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน	4.70	.61	มากที่สุด	13.70	.001
3	ปลูกฝังค่านิยมให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าที่จะคิดผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.74	.60	มากที่สุด	14.50	.001
4	กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างระบบงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์การปฏิบัติงานที่ดี	4.74	.56	มากที่สุด	15.40	.001

ตาราง 47 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับ ความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิชาการคอมพิวเตอร์						
5	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดออกแบบระบบงานใหม่ ๆ โดยผลงานของบุคลากรนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	4.66	.66	มากที่สุด	12.36	.001
รวม		4.69	.29	มากที่สุด	28.36	.001

จากตาราง 47 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = .29) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 28.36$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 48 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
นักวิชาการโสตศึกษา						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโสตศึกษา	4.64	.66	มากที่สุด	12.06	.001
2	การระดมความคิดของบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในงานของตนให้พร้อมในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา	4.66	.56	มากที่สุด	14.60	.001
3	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตนเองเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.86	.35	มากที่สุด	27.23	.001
4	สร้างกิจกรรมเพื่อให้สามารถเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน และแนะนำข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในคู่มือ	4.62	.57	มากที่สุด	13.83	.001
5	การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเพื่อนำคู่มือการปฏิบัติมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	4.60	.60	มากที่สุด	12.72	.001
รวม		4.68	.28	มากที่สุด	29.49	.001

จากตาราง 48 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = .28)

ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 29.49$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 49 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับ ความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
นักวิชาการเงินและบัญชี						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ ตามสภาพของสถาบันอุดมศึกษา (ของรัฐและในกำกับของรัฐ)	4.90	.30	มากที่สุด	32.43	.001
2	กระบวนการสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ	4.54	.58	มากที่สุด	12.58	.001
3	สร้างความตระหนักรู้ ทศนคติว่านักวิชาการเงินและบัญชีต้องเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจในการวิเคราะห์การเงินของหน่วยงาน	4.58	.60	มากที่สุด	12.42	.001
4	การกำหนดให้จัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีให้ผลการวิเคราะห์การใช้งบจ่ายงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	4.66	.52	มากที่สุด	15.66	.001
5	การมอบหมายงานที่ทำทลายให้เกิดการวิเคราะห์งบประมาณในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	4.60	.57	มากที่สุด	13.49	.001
รวม		4.66	.21	มากที่สุด	39.30	.001

จากตาราง 49 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = .21) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 39.30$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 50 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิชาการพัสดุ						
1	การศึกษาระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งแม่นยำเพื่อให้เกิดความสามารถในการบริหารงานพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ก่อนจะนำความรู้มาให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ	4.70	.58	มากที่สุด	14.50	.001
2	การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและเทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะ และวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุ	4.78	.46	มากที่สุด	19.33	.001
3	สร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองได้อย่างดี	4.60	.70	มากที่สุด	11.01	.001

ตาราง 50 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
นักวิชาการพัสดุ						
4	การจัดเวทีให้ผู้รับบริการและนักวิชาการพัสดุพูดคุยและเปิดโอกาสให้มีการซักถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	4.80	.45	มากที่สุด	20.19	.001
5	กระบวนการรวบรวมข้อคำถาม (FQA) คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสดุเพื่อสร้างเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นการปฏิบัติงาน	4.74	.49	มากที่สุด	17.86	.001
	รวม	4.72	.22	มากที่สุด	39.52	.001

จากตาราง 50 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .22) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 39.52$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 51 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน						
1	การจัดอบรมเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและสามารถในการจัดทำแผนติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างเชี่ยวชาญ	4.88	.33	มากที่สุด	29.51	.001
2	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานแผนต่าง เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการจัดทำแผน เช่น ทักษะในการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน	4.88	.33	มากที่สุด	29.51	.001
3	การปลูกฝังค่านิยมให้เป็นผู้มีความรู้ติดตามข่าวสารใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนข่าวสารใหม่ ๆ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.62	.60	มากที่สุด	11.03	.001
4	การจัดกิจกรรมให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นผลงานที่ข้อมูลทันสถานการณ์ใหม่ ๆ เกิด	4.66	.56	มากที่สุด	14.59	.001

ตาราง 51 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
	ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	$\bar{x}$	S.D.			
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน						
5	การมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงผลักดันให้ติดตามข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอีกทั้งจะเป็นโอกาสให้ก้าวหน้าในงาน	4.68	.59	มากที่สุด	14.09	.001
	รวม	4.74	.18	มากที่สุด	49.49	.001

จากตาราง 51 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = .18) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 49.49$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 52 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักทรัพยากรบุคคล						
1	การกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาได้	4.74	.53	มากที่สุด	16.50	.001
2	การอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา เพื่อสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน	4.79	.49	มากที่สุด	17.86	.001
3	การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของนัก ทรัพยากรบุคคลว่าเป็นผู้ที่พร้อมให้ คำปรึกษา เป็นมิตรกับผู้รับบริการทุกคน	4.60	.64	มากที่สุด	12.06	.001
4	การจัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการได้มี โอกาสพบปะกันเพื่อให้รู้ข้อมูลและความต้องการ ของบุคลากร ร่วมถึงให้บริการและให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้นัก ทรัพยากรบุคคล	4.74	.49	มากที่สุด	17.86	.001
5	สร้างกระบวนการให้เกิดความภาคภูมิใจใน ตนเองในการปฏิบัติงานถือเป็นแรงขับให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพในการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญต่อไป	4.72	.54	มากที่สุด	15.96	.001
รวม		4.70	.27	มากที่สุด	31.89	.001

จากตาราง 52 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = .27) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 31.89$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 53 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
นักประชาสัมพันธ์						
1	การกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดความชัดเจนส่งผลให้การประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อย้ำภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ถาวร	4.74	.44	มากที่สุด	19.63	.001
2	การเปิดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสารซึ่งจำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์	4.66	.56	มากที่สุด	14.59	.001
3	การสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจ ใหว่พริบและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักประชาสัมพันธ์ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน	4.78	.46	มากที่สุด	19.33	.001

ตาราง 53 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{X}$	S.D.			
นักประชาสัมพันธ์						
4	สร้างความตระหนักโดยการปลูกจิตสำนึก ว่าบุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ถือเป็น สิ่งจำเป็นในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ เพราะนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาของ สถาบัน	4.80	.45	มากที่สุด	20.19	.001
5	สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยการ ให้บุคลากรที่มีการปฏิบัติดีเยี่ยมได้ไป ศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรมใน องค์กรชั้นนำ เช่น สถาบันจอห์นโรเบิร์ต พาวเวอร์ เพื่อนำความรู้มาสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรต่อไป	4.64	.63	มากที่สุด	12.66	.001
รวม		4.72	.20	มากที่สุด	42.58	.001

จากตาราง 53 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .20) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 42.58$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 54 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นักวิเทศสัมพันธ์						
1	ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ	4.54	.68	มากที่สุด	10.77	.001
2	การอบรมเพื่อสร้างทักษะการประสานงานการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.62	.63	มากที่สุด	12.35	.001
3	สร้างทัศนคติและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมให้การช่วยเหลือและดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	4.56	.64	มากที่สุด	11.53	.001
4	จัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดความสร้างภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นว่านักวิเทศสัมพันธ์เป็นตัวแทนของสถาบันอุดมศึกษาในการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษา	4.56	.68	มากที่สุด	11.00	.001
5	คัดเลือกบุคลากรที่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้ไปศึกษาดูงานกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีความร่วมมือเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมต่าง ๆ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.58	.64	มากที่สุด	11.79	.001
รวม		4.57	.27	มากที่สุด	27.70	.001

จากตาราง 54 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .27) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 27.70$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 55 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ การเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง	4.64	.59	มากที่สุด	13.36	.001
2	การส่งเสริมทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้ สามารถสร้างและแก้ไขหนังสือราชการได้	4.44	.83	มาก	7.86	.001
3	การสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับความ ละเอียด รอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของอักษร และรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร	4.64	.66	มากที่สุด	12.06	.001
4	จัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเรื่อง ความถูกต้องของหนังสือราชการ มาพูดคุยแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.56	.64	มากที่สุด	11.53	.001
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเรื่องความถูกต้อง ของอักษรและรูปแบบของหนังสือราชการ เพื่อให้ บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นที่ตรวจสอบความถูกต้องของ งานก่อนนำเสนอ	4.50	.73	มาก	9.52	.001
รวม		4.56	.30	มากที่สุด	24.40	.001

จากตาราง 55 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .30) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 24.40$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 3 และ 4 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดคือข้อ 2 และ 5 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 56 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งบรรณารักษ์ เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายข้อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับ ความ เหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
บรรณารักษ์						
1	การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาความรู้มาพัฒนาค้นคว้าสารสนเทศ และสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลของ การปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ	4.20	.83	มาก	7.70	.001
2	การอบรมเสริมทักษะในการปฏิบัติด้าน คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับ บริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.48	.81	มาก	8.43	.001
3	การสร้างความตระหนัก ทักษะคติให้ความ เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถสร้างทรัพยากร สารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะนำ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน งาน	4.60	.69	มากที่สุด	11.01	.001

ตาราง 56 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับ	t	p
		$\bar{x}$	S.D.	ความเหมาะสม		
บรรณารักษ์						
4	สร้างกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ให้ผู้รับบริการเกิดภาพลักษณ์ที่ดี	4.56	.70	มากที่สุด	11.54	.001
5	ผลงานที่บรรณารักษ์ได้พัฒนาระบบงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งในการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	4.60	.67	มากที่สุด	11.50	.001
รวม		4.53	.40	มากที่สุด	18.29	.001

จากตาราง 56 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งบรรณารักษ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .40) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 18.29$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 3, 4 และ 5 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมในระดับมากคือข้อ 1 และ 2 โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 57 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตำแหน่งนิติกร เทียบกับเกณฑ์ 3.51 เป็นรายชื่อ

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นิติกร						
1	การอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวน สืบสวน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ	4.60	.67	มากที่สุด	11.50	.001
2	การศึกษารณตัวอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวน สืบสวน เพื่อเป็นเพิ่มทักษะในการปฏิบัติให้บุคลากรมีทักษะ เทคนิคและวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้น ๆ	4.52	.73	มากที่สุด	9.72	.001
3	การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติ และสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนิติกร	4.58	.67	มากที่สุด	11.25	.001
4	การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้พูดคุยกับนิติกรได้ซักถามเกี่ยวกับข้อกฎหมายกับนิติกร เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความไว้วางใจในนิติกร	4.60	.63	มากที่สุด	12.06	.001

ตาราง 57 (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	n = 50		ระดับความเหมาะสม	t	p
		$\bar{x}$	S.D.			
นิติกร						
5	สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับนักกฎหมายที่มีชื่อเสียงเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามมา	4.58	.77	มากที่สุด	10.77	.001
	รวม	4.58	.30	มากที่สุด	24.79	.001

จากตาราง 57 แสดงว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประจำตำแหน่งนิติกร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$, S.D. = .30) ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 24.79$, $p = .001$) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด โดยทุกข้อสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. นำผลที่ได้การวิจัยในระยะที่ 2 คือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Technique) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 ท่าน จากผลการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับการแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปรากฏผลดังตาราง 57

ตาราง 58 แสดงแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้จากการสนทนากลุ่มตามสมรรถนะหลัก

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
1.	สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	
	ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสนับสนุนงบประมาณ และอุปกรณ์ในการสร้างสรรค์เพื่อให้มีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการเผยแพร่	มีการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ
	การจัดอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการระบุในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าต้องมีการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	กระบวนการตรวจสอบผลงานจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลงานที่นำเสนอมีความน่าเชื่อถือและใช้ประโยชน์ได้จริง	สร้างกิจกรรมให้บุคลากรได้พบปะผู้ทรงคุณวุฒิในงานแต่ละด้านเพื่อให้คำปรึกษาในการนำเสนอผลงาน
	การเวทีในการเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเสนอเผยแพร่ความรู้ได้อย่างมืออาชีพเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการนำเสนอสำเร็จและเกิดความน่าเชื่อถือด้วย	สร้างบรรยากาศให้ที่ทำงานให้เกิดการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ โดยมีทรัพยากรที่เสริมสร้างการปฏิบัติงานให้พร้อม

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานเพื่อทำผลงานขอเลื่อนลำดับความก้าวหน้าในวิชาชีพ	กำหนดให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เห็นประโยชน์ที่จากการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
2.	ด้านการสื่อสาร	
	การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	มีการกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
	การประเมินทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามความสามารถของแต่ละคน	มีการจัดประเมินทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นประจำทุก 2 ปี
	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับอาจารย์ต่างชาติ	สร้างบรรยากาศให้หน่วยงานให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเช่น วันศุกร์ให้ใช้ภาษาอังกฤษในที่ทำงาน
	สร้างทัศนคติให้บุคลากรตระหนักว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญเนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของโลกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร	สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เห็นความสำคัญกับภาษาอังกฤษ
	การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่สอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด	จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
3.	สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง	
	สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นของบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรสามารถลาเรียนได้ หรือมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรประจำเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาต่อของบุคลากร วางแผนว่าเรื่องการศึกษาต่อบุคลากรให้ชัดเจน
	การโอนย้ายหรือการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ศึกษาขณะศึกษาต่อหรือเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อเป็นการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	กำหนดให้มีการเรียนรู้งานของเพื่อนร่วมงานอย่างน้อยปีละ 1 ตำแหน่ง

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจในการศึกษาต่อ เช่น เปิดโอกาสให้เสนอวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะนำความรู้จากการศึกษาต่อสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง นำเสนอประเด็นการทำงานในด้านต่าง ๆ
	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาแล้วได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ แสดงความคิดเห็นในงานต่าง ๆ
	กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการศึกษาต่อ	การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ต้องชัดเจน และต้องมีทุกตำแหน่ง
4.	สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี	
	การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญในการบริการที่ดี เป็นการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น	การจัดบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้มีความเกื้อกูลกัน
	การประเมินตนเองด้วยวิธีพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวทาง MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตนเอง และเกิดทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพต่อไป	จัดให้มีระบบการประเมินตนเองของบุคลากร
	การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง	กำหนดแผนการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากรระดับสถาบันเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
	จัดกิจกรรมโดยการให้บุคลากรที่มีความโดดเด่น มาบรรยายให้เพื่อนร่วมงานรับรู้วิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ	กำหนดรูปกิจกรรม
	การยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมให้บริการถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ได้เข้ารับการอบรมบุคลิกภาพที่ดีกับองค์กรชั้นนำ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงาน	มีการสนับสนุนงบประมาณในการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานภายนอก สถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
5.	สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ	
	การกำหนดนโยบาย วิธีการให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม	มีการกำหนดแผนผังในการปฏิบัติงานให้เป็นทีมให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าสถานะตนเองในการปฏิบัติงานเป็นทีม
	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมการทำงาน เพื่อสร้างเสริมทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยทักษะการทำงานเป็นทีมที่พึงมีคือเปิดใจ ให้อใจ สนับสนุน ให้เกียรติ	จัดทำแผนการจัดอบรมการปฏิบัติงานที่สร้างเสริมความเป็นทีม
	การสร้างทัศนคติและเจตคติให้เปิดกว้างขึ้นและพร้อมที่จะทำงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข	สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีการช่วยเหลือกันเป็นทีม สร้างความเป็นทีมงานที่ดี
	การสร้างกระบวนการให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้สามารถสร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานได้	จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน เช่น การจัดกิจกรรมทีม Building
	การให้รางวัลหรือคำชมเชยเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี	มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานเป็นทีม
6.	สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ	
	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT analysis)	จัดทำแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยระบุให้มีหัวข้อการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) ด้วย
	ทำการศึกษาผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร	จัดกิจกรรมให้มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพองค์กรของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาใช้
	การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในส่วนวิเคราะห์งานอื่น ๆ	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การวิเคราะห์สภาพองค์กรและลงมือปฏิบัติจริงเกิดความมั่นใจที่จะนำมาใช้ในหน่วยงานตนเอง
	สร้างความตระหนักรู้ ทัศนคติให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพองค์กร	สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์ส่วนต่าง ๆ ของงานได้

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	นำผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นแสดงถึงว่าคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานดีตามด้วย	จัดเวทีนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้องค์กรได้
7.	สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์	
	การจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการนำวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพให้มีหัวข้อด้านการนำวิทยาการใหม่ๆ มาสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดนวัตกรรมที่ดี
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างทักษะให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์การทำงาน	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดทักษะการสร้างสรรค์ มีสภาพแวดล้อมที่พร้อมในการสร้างสรรค์งาน
ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	จัดเวทีเพื่อนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี Best Practice/ Good Practice เมื่อบุคลากรเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ	จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแนวความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานต่อไป
	การสร้างบรรยากาศให้เกิดการติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	จัดกิจกรรมให้นำเสนอข้อมูลใหม่ เช่น การทำบอร์ดนำเสนอวิทยาการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการเปิดเวทีจัดประกวดนำเสนอผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับ การปฏิบัติงาน มีรางวัลให้กับผลงานที่โดดเด่นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	สนับสนุนงบประมาณและอุปกรณ์ในการจัดเวทีประกวด ผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับ การปฏิบัติงาน

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
8.	สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม	
	การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้	กำหนดวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาจริยธรรมให้ชัดเจน
	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยรวมถึงสามารถชี้แนะเพื่อนร่วมงานได้	จัดเวทีเสวนาเกี่ยวกับเรื่องจรรยาบรรณในองค์กรและวิชาชีพเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
	การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดความเป็นระเบียบวินัยทั้งด้านการปฏิบัติงาน และด้านส่วนบุคคล
	การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามระเบียบ	สร้างกิจกรรมให้บุคลากรได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
	ยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความประพฤติปฏิบัติดีมีคุณธรรมและจริยธรรม หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านจริยธรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย	กำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านคุณธรรมเพื่อให้สามารถประเมินผลและตรวจสอบได้
9.	สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	
	การศึกษาดูงานในหน่วยงานได้รับการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ ทำให้เกิดกระบวนการคิดและการพัฒนาระบบ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	สนับสนุนงบประมาณด้านการดูงานให้หน่วยงานที่ได้โดดเด่นในการสร้างกระบวนการคิดให้เกิดการพัฒนาระบบที่จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ
	จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทักษะในการคิดและพัฒนาระบบงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดวงจรพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด	กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพด้านการคิดและพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ เป็นประจำทุกปีเนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว
	สร้างกระบวนการพัฒนาระบบการทำงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาการทำงานแนวใหม่ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบ One Stop Service	สนับสนุนด้านงบประมาณ เพื่อให้เกิดกระบวนการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการแบบ One Stop Service ด้วย

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	เปิดช่องทางให้บุคลากรได้นำเสนอขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้รับรู้ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเกิดความเชื่อถือในงาน	สร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบงานให้เกิดขึ้นที่ทำงาน
	การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาระบบ โดยการเปิดเวทีให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หากผลงานได้รับการยอมรับจะได้รับทุนในการพัฒนางานต่อไป	สนับสนุนงบประมาณให้จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
10.	สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	
	การอบรมให้ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการสร้างประโยชน์กับสังคม เช่น การเรียนรู้วิถีชุมชนให้บุคลากรได้สัมผัสกับชุมชนและพร้อมจะนำความรู้มาให้เกิดประโยชน์	กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยบุคลากรต้องลงพื้นที่เพื่อให้ความรู้และสร้างประโยชน์ให้ชุมชนได้
	การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และกระตุ้นให้คิดริเริ่ม	สนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในหน่วยงานภายนอกเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ต่อสังคม
	การจัดกิจกรรมลงชุมชนจริงเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม เกิดความภาคภูมิใจในการนำความรู้ที่ตนมีมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคม	จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ลงพื้นที่จริงเพื่อเกิดกระบวนการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้จริง เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ถือเป็นการสร้างพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม
	สนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรที่เป็นผู้ริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	สนับสนุนงบประมาณเพื่อนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการสร้างประโยชน์ให้ชุมชน
	สร้างแรงจูงใจให้เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหากโครงการใดได้รับเลือกจะรับทุนสนับสนุนในการจัดโครงการ	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม สร้างโครงการพัฒนาชุมชนพร้อมสนับสนุนงบประมาณในการจัดโครงการ

ตาราง 58 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะหลัก/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
11.	สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร	
	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ได้รับรู้ถึงเกียรติประวัติของสถาบันอุดมศึกษาที่มีมานานเพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	กำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยให้บุคลากรใหม่ทุกคนต้องเข้ารับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและทำความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
	การจัดระบบพี่สอนน้อง สำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่โดยให้เรียนรู้งานจากผู้อาวุโสและปฏิบัติหน้าที่มาก่อน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	จัดกิจกรรมให้บุคลากรอาวุโสสอนงานใหม่ให้น้องใหม่ หรือ จัดให้บุคลากรรุ่นใหม่สอนระบบเทคโนโลยีให้บุคลากรอาวุโสเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันและเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานด้วย
	การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การประชุมทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ	จัดบรรยากาศในที่ทำงานให้เอื้อต่อการสร้างทัศนคติที่ดีระหว่างผู้บริหาร การจัดให้เกิดช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ และเข้าถึงบุคลากรได้ง่าย เช่น Facebook Line
	การปลูกฝังค่านิยมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ด้วยการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะพูดคุย เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้มีการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นประจำเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร
	สร้างกระบวนการเสริมให้บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลานาน เช่น 10 ปี , 20 ปี และ 30 ปี	มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมรางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นเวลานาน

ตาราง 59 แสดงแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้จากการสนทนากลุ่มตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
1.	นักวิชาการศึกษา	
	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริการวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจในบริการวิชาการ และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน	กำหนดแผนในการพัฒนานักวิชาการศึกษา โดยให้นักวิชาการศึกษาต้องเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจงานบริการวิชาการเป็นประจำทุกปี
	กระบวนการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดทักษะในการบริการวิชาการและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน	จัดกิจกรรมโดยใช้ระบบพี่สอนน้องเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน
	การกำหนดให้มีแผนพัฒนาประจำปีด้านการบริการวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้มีความรู้ความเข้าใจและเกิดความมั่นใจในตนเอง และความสามารถให้คำแนะนำขั้นตอนในงานด้านวิชาการได้	จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีให้ชัดเจนว่าต้องเข้ารับการอบรมและพัฒนา
	จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการให้บริการวิชาการและคำแนะนำเพื่อให้นักวิชาการทุกคนสามารถตอบคำถามและแนะนำไปในทิศทางเดียวกัน ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน	จัดการประชุมชี้แจงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการทั้งอาจารย์และนิสิต ให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้
	การยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้องและเป็นมิตรกับผู้รับบริการ พร้อมกับการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
2.	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	
	การอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ในเรื่องการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน	สนับสนุนงบประมาณให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์ได้เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานที่มีชื่อเสียงเพื่อกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การให้มีกระบวนการเพื่อเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงานรวมถึงการสร้างฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน	จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้นักวิชาการคอมพิวเตอร์จำเป็นต้องเข้ารับการอบรมด้านคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มพูนทักษะและติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัย
	ปลูกฝังค่านิยมให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าที่จะคิดผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	
	กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างระบบงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์การปฏิบัติงานที่ดี	จัดกิจกรรมศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นนักวิชาการคอมพิวเตอร์ให้สร้างระบบงานใหม่ ๆ
	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดออกแบบระบบงานใหม่ ๆ โดยผลงานของบุคลากรนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
3.	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	
	การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโสตศึกษา	จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้นักวิชาการโสตทัศนศึกษาได้ปฏิบัติจริงในการจัดทำคู่มือ
	การระดมความคิดของบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในงานของตนให้พร้อมในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา	จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ร่วมกันระดมความคิดเพื่อนำมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตนเองเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีการจัดทำคู่มือ
	สร้างกิจกรรมเพื่อให้สามารถเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน และแนะนำข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในคู่มือ	จัดให้มีเวทีในการนำเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน
	การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเพื่อนำคู่มือการปฏิบัติมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
4.	นักวิชาการเงินและบัญชี	
	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ ตามสภาพของสถาบันอุดมศึกษา (ของรัฐและในกำกับของรัฐ)	กำหนดแผนการพัฒนานุคลากรโดยกำหนดให้นักวิชาการเงินบัญชีอบรมการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยตามที่หน่วยงานกำหนด
	กระบวนการสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ	จัดให้มีระบบพี่สอนน้องให้หน่วยงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
	สร้างความตระหนักรู้ ทศนคติว่านักวิชาการเงินและบัญชีต้องเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจในการวิเคราะห์งบการเงินของหน่วยงาน	สร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ
	การกำหนดให้จัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้ผลการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน	จัดให้บุคลากรทำแผนการพัฒนาดตนเองประจำปี
	การมอบหมายงานที่ท้าทายให้เกิดการวิเคราะห์งบประมาณในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้นักุลากรเกิดการพัฒนาดตนเองและสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
5.	นักวิชาการพัสดุ	
	การศึกษาระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งแม่นยำเพื่อให้เกิดความสามารถในการบริหารงานพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ก่อนจะนำความรู้มาให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ	จัดทำแผนการอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อบังคับและการศึกษาระเบียบอย่างแม่นยำสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ
	การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและเทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะและวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุ	กำหนดให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการสื่อสารซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในทุกด้าน

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	สร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองได้อย่างดี	จัดเวทีให้บุคลากรเริ่มสร้างความมั่นใจในการถ่ายทอดงาน โดยเริ่มจากในหน่วยงานตนเองก่อนเพื่อให้เกิดความมั่นใจ
	การจัดเวทีให้ผู้รับบริการและนักวิชาการพัสตูปูดคุย และเปิดโอกาสให้มีการซักถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	จัดกิจกรรมให้นักวิชาการพัสตูปูดได้พบปะกับผู้เกี่ยวข้องได้มี โอกาสพูดคุยซักถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
	กระบวนการรวบรวมข้อคำถาม (FQA) คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสตูปูดเพื่อสร้างเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นการปฏิบัติงาน	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
6.	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
	การจัดอบรมเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงาน และวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างเชี่ยวชาญ	จัดทำแผนการพัฒนาให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเข้ารับการอบรมความรู้ด้านการจัดทำแผนเพื่อเพิ่มความชำนาญในงาน
	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานแผนต่าง เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการจัดทำแผน เช่น ทักษะในการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานแผนทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มทักษะ
	การปลูกฝังค่านิยมให้เป็นผู้มีความใฝ่รู้ติดตามข่าวสารใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนข่าวสารใหม่ ๆ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน	จัดบรรยายภาคในที่ทำงานให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพื่อให้บุคลากรสามารถติดตามข่าวสารใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น
	การจัดกิจกรรมให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นผลงานที่ข้อมูลทันสมัยการณใหม่ ๆ เกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นคนทันสมัย นำไปสู่ความน่าเชื่อถือในผลงาน	จัดเวทีให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้เสนอผล การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้อง

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงผลักดันให้ติดตามข้อมูล ที่ทันสมัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอื่น ๆ ทั้งจะเป็นโอกาสให้ก้าวหน้าในงาน	มีการมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อให้บุคลากรได้แสดง ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานได้
7.	นักทรัพยากรบุคคล	
	การกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนา บุคลากรให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาได้	กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อ สามารถจัดทำแผนในการพัฒนาบุคลากรที่ตอบโจทย์ สถาบันอุดมศึกษาได้
	การอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา เพื่อสามารถเชื่อมโยงการ ปฏิบัติงาน	จัดให้นักทรัพยากรบุคคลเข้ารับการอบรมเพื่อทักษะในการ บริหารทรัพยากรบุคคลโดยสนับสนุนงบประมาณ กรณีที่ ต้องเข้ารับการอบรมที่ทันสมัยกับหน่วยงานภายนอก
	การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของนัก ทรัพยากรบุคคลว่าเป็นผู้ที่พร้อมให้คำปรึกษา เป็น มิตรกับผู้รับบริการทุกคน	จัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะด้านการบริการให้เกิดขึ้นกับ นัก ทรัพยากรบุคคลเนื่องจากต้องให้คำปรึกษาแนะนำกับ บุคลากรในมหาวิทยาลัย
	การจัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการได้มี โอกาสพบปะกันเพื่อให้รู้ข้อมูลและความต้องการ ของบุคลากร ร่วมถึงให้บริการและให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้นัก ทรัพยากรบุคคล	สร้างกิจกรรมสัมพันธ์ให้นักทรัพยากรบุคคลกับผู้รับบริการได้ พบปะสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อการปฏิบัติงาน
	สร้างกระบวนการให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองใน การปฏิบัติงานถือเป็นแรงขับให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้เต็มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็น กำลังสำคัญต่อไป	สร้างกิจกรรมที่ทำให้นักทรัพยากรบุคคลเกิดความ ภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
8.	นักประชาสัมพันธ์	
	การกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดความชัดเจน ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อย้ำภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ถาวร	กำหนดวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ชัดเจนเพื่อให้นักประชาสัมพันธ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	การเปิดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสารซึ่งจำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์	จัดทำแผนให้นักประชาสัมพันธ์ต้องเข้ารับการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเป็นประจำทุกปี
	การสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจ ใหว่พริบและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักประชาสัมพันธ์ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน	จัดกิจกรรมให้นักประชาสัมพันธ์ได้ทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในและภายนอกเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
	สร้างความตระหนักโดยการปลูกจิตสำนึกว่าบุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์เพราะนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาของสถาบัน	จัดทำแผนประจำปีให้นักประชาสัมพันธ์เข้ารับการอบรมเรื่องบุคลิกภาพเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ตนเองและองค์กร
	สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยการให้บุคลากรที่มีการปฏิบัติดีเยี่ยมได้ไปศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรมในองค์กรชั้นนำ เช่น สถาบันจอห์นโรเบิร์ตพาวเวอร์ เพื่อนำความรู้มาสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรต่อไป	สนับสนุนงบประมาณในการเข้ารับการอบรมกับสถาบันเอกชนที่มีชื่อเสียง
9.	นักวิเทศสัมพันธ์	
	ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ	จัดทำแผนการพัฒนานักวิเทศสัมพันธ์ให้ได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การอบรมเพื่อสร้างทักษะการประสานงานโดยการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	มีการจัดอบรมการใช้ภาษาต่างประเทศกับงานวิเทศสัมพันธ์
	สร้างทัศนคติและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมให้การช่วยเหลือและดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	จัดอบรมด้านการบริการที่ดีให้กับนักวิเทศสัมพันธ์เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีกับอาจารย์และนิสิตต่างชาติ
	จัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดความสร้างภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นว่านักวิเทศสัมพันธ์เป็นตัวแทนของสถาบันอุดมศึกษาในการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษา	สร้างจิตสำนึกที่ดีว่านักวิเทศสัมพันธ์ คือ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการทำหน้าที่ดูแลอาจารย์และนิสิตต่างชาติ
	คัดเลือกบุคลากรที่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้ไปศึกษาดูงานกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีความร่วมมือเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมต่าง ๆ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	สนับสนุนงบประมาณในการส่งนักวิเทศสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ไปศึกษาดูงานในประเทศที่มีความร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
10.	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	
	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง	จัดทำแผนการพัฒนาประจำปีเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปให้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง
	การส่งเสริมทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถสร้างและแก้ไขหนังสือราชการได้	จัดให้เข้ารับการอบรมด้านคอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาทักษะและนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
	การสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับความละเอียด รอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร	สร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการละเอียด รอบคอบให้เกิดกับบุคลากรทุกคนเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
	จัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเรื่องความถูกต้องของหนังสือราชการ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน	จัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเรื่องความถูกต้องของอักษรและรูปแบบของหนังสือราชการ เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นที่ตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนนำเสนอ	จัดประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปรับทราบข้อพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
11.	บรรณารักษ์	
	การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาความรู้มาพัฒนาคล้งสารสนเทศและสามารถบริหารจัดการจัดฐานข้อมูลของการปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ	สนับสนุนงบประมาณในการศึกษาดูงานของบรรณารักษ์หรือเข้ารับการอบรมเครือข่ายบรรณารักษ์ที่จัดขึ้นประจำทุกปีเป็นการเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำมาพัฒนาคล้งสารสนเทศ
	การอบรมเสริมทักษะในการปฏิบัติด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จัดทำแผนพัฒนาประจำปีของบรรณารักษ์โดยให้เข้ารับการอบรมเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์
	การสร้างความตระหนัก ทศนคติให้มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถสร้างทรัพยากร สารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงาน	สร้างกิจกรรมกระตุ้นให้บรรณารักษ์สร้างทรัพยากรสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ
	สร้างกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ให้ผู้รับบริการเกิดภาพลักษณ์ที่ดี	จัดเวทีเพื่อให้บรรณารักษ์ได้นำเสนอการใช้ระบบสารสนเทศของห้องสมุด พร้อมให้ผู้รับบริการได้สอบถามข้อมูลต่าง ๆ
	ผลงานที่บรรณารักษ์ได้พัฒนาระบบงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งในการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	จัดเสวนาเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ
12.	นิติกร	
	การอบรมเกี่ยวกับการดำเนิน การสอบสวน สืบสวน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ	กำหนดแผนการปฏิบัติงานของนิติกรต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินการ การสอบสวน สืบสวน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ตาราง 59 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะตามตำแหน่งงาน/ รูปแบบ	แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ
	การศึกษากกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการ สอบสวน สืบสวน เพื่อเป็นเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ ให้บุคลากรมีทักษะ เทคนิคและวิธีการที่จะได้มาซึ่ง ข้อเท็จจริงนั้น ๆ	จัดอบรมให้นิติกรได้เรียนรู้จากกรณีตัวอย่าง หรือ สถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานจริงเห็นปัญหา และเกิดทางแก้ไขได้
	การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงความ ซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติ และสร้างความ มั่นใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง นิติกร	สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์เป็น สิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
	การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้พูดคุยกับนิติกรได้ ซักถามเกี่ยวกับข้อกฎหมายกับนิติกร เพื่อเป็นสร้าง ความเชื่อมั่นและเกิดความไว้วางใจในนิติกร	จัดเวทีให้นิติกรได้ถ่ายทอดความรู้ ผ่านการซักถามปัญหา ในข้อกฎหมายของผู้รับบริการ
	สร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรได้มี โอกาสพบปะพูดคุยกับนักกฎหมายที่มีชื่อเสียงเพื่อ เป็นการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพตามมา	จัดกิจกรรมให้นักกฎหมายที่มีชื่อเสียงได้มาบรรยายพิเศษ เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานให้เกิด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้สรุปผล และอภิปรายตามขั้นตอน ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานเอกชนที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนด โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้มาถอดเนื้อหาการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิเคราะห์โดยนำเสนอผลที่ได้ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามศึกษาความต้องการจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการความต้องการจำเป็นและการปฏิบัติงานในปัจจุบันด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในข้อที่ 1 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถามและได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหาและคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง เลือกข้อคำถามซึ่งมีค่าอยู่มีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จำนวน 115 ข้อ และนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 30 ท่าน ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .917 เป็นค่าความเชื่อมั่นของสภาพการได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน และ .928 เป็นค่าความเชื่อมั่นของความคาดหวังที่ได้รับการพัฒนา แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอ จึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 10 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 380 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ตามตำแหน่งงาน 12 ตำแหน่ง ได้แก่ 1) นักวิชาการศึกษา จำนวน 40 คน 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 30 คน 3) นักวิชาการโสตทัศนศึกษา จำนวน 30 คน 4) นักวิชาการเงินและบัญชี 5) นักวิชาการพัสดุ 6) นักทรัพยากรบุคคล 7) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 8) นักประชาสัมพันธ์ จำนวน 30 คน 9) นักวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 30 คน 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 40 คน 11) บรรณารักษ์ จำนวน 30 คน และ 12) นิติกร จำนวน 30 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ดำเนินการวิจัยดังนี้

1.การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานจำนวน 7 คน ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 เลือกความต้องการจำเป็นลำดับที่หนึ่งมาพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย

สนับสนุนวิชาการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการจัดสนทนากลุ่มตามกำหนดการ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและการวิเคราะห์โดยการบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2.การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะ และผู้บริหารระดับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 50 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และนำข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) มีค่าความเหมาะสมในระดับ 3.51 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดำเนินการวิจัยดังนี้

1.การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยการนำรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 มาหาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิในการหาแนวทางการเป็นผู้อำนวยการหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงและดำเนินการสนทนากลุ่มตามกำหนดเพื่อเก็บข้อมูลในการศึกษาแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม

ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาในปัจจุบันและต้องการได้รับการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลที่ได้จากการพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นสมรรถนะหลัก พบว่าสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = .46) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสารและสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง (ค่า PNI = .43) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ (ค่า PNI = .42) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่า PNI = .41) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (ค่า PNI = .39) รองลงมาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม (ค่า PNI = .38) และรองลงมาคือสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กร (ค่า PNI = .36) ตามลำดับ โดยมีลำดับความต้องการจำเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่หนึ่ง (PNI = .46) โดยมีความต้องการจำเป็นรายข้อดังนี้ การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ (PNI = .52) การทำผลงานเพื่อเลื่อนลำดับขั้นวิทยฐานะ (PNI = .49) การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้ เกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (PNI = .43) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมหรือความรู้วิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (PNI = .42) และ ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ (PNI = .41)

1.2 สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร พบว่า มีความต้องการจำเป็นของลำดับที่สอง (PNI = .43) โดยมีความต้องการจำเป็นรายข้อดังนี้ ดังนี้ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา / สื่อสารกับชาวต่างชาติได้ (PNI = .50) ความรู้ความเข้าใจลำดับการ

สื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่มีค่าความต้องการจำเป็นเป็นเท่ากัน (PNI = .42) การสรุปประเด็นของผู้พูดหรือผู้เขียน (PNI = .40) และความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน (PNI = .39)

1.3 สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่สอง (PNI = .43) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง (PNI=.47) การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน (PNI = .43) การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของตนเพื่อเป็นการต่อยอด (PNI = .41) และ การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน (PNI = .40)

1.4 สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่สาม (PNI = .42)โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรที่ดีพร้อมให้บริการ (PNI = .46) การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) (PNI = .45) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ (PNI = .40) ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง (PNI = .39) และการมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ (PNI = .38)

1.5 สมรรถนะหลักความร่วมมือร่วมใจ พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่สาม (PNI = .42)โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม (PNI = .45) การแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน (PNI = .44) ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (PNI = .42) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น (PNI = .39) และการรู้บทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำหรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (PNI = .38)

1.6 สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่สาม (PNI = .42) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร (PNI = .45) การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNI = .42) ความสามารถในการรับนโยบายและแปลงนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการเตรียมพร้อมในการ

แก้ปัญหาโดยมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI = .41) และการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา (PNI = .39)

1.7 สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่สี่ (PNI = .41) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การเปิดรับเรื่องใหม่ ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงานและความสามารถในการนำความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้การปฏิบัติงาน (PNI = .43) การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (PNI = .42) รองลงมาคือ การคิดหาวิธีการกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อปรับ ๆ ปรงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (PNI = .40) และการนำเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิม แต่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน (PNI = .39)

1.8 สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ห้า (PNI = .39) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย (PNI = .41) การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา (PNI = .40) การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน (PNI = .39) การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม (PNI = .38) และความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้ง จรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร (PNI = .37)

1.9 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับที่หก (PNI = .38) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ การพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน (PNI = .43) การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (PNI = .42) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลปฏิบัติงานที่ดี (PNI = .37) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด (PNI = .36) และการกำหนดเป้าหมายที่ทำหาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (PNI = .30)

1.10 สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า มีความต้องการจำเป็นของลำดับที่หก (PNI = .38) โดยมีความต้องการจำเป็นรายชื่อ ดังนี้ ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน (PNI = .41) การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (PNI = .38) ความสามารถในการวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุง

และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI = .37) และการสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร (PNI = .35)

1.11 สมรรถนะหลักความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความต้องการจำเป็นของลำดับที่เจ็ด (PNI = .36) โดยมีความต้องการจำเป็นรายข้อ ดังนี้ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน (PNI = .39) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยโดยมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI = .36) และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (PNI = .35)

2. ผลการศึกษาสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่ได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน และต้องการได้รับการพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลที่ได้จากการพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ดังนี้

2.1 ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ (ค่า PNI = .40) ความสามารถในการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ให้คำปรึกษา (ค่า PNI = .36) ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษาและงานประกันคุณภาพ (ค่า PNI = .35) การมีทักษะในการประสานงานระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก (ค่า PNI = .34) และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและเสนอแนวทางเบื้องต้นเพื่อการพัฒนาวางแผนการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษา (ค่า PNI = .32)

2.2 ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสารฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานและการมีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข (ค่า PNI = .41) ความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ (ค่า PNI = .38) มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application (ค่า PNI = .37) และการบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการดูแลฐานข้อมูลรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมของหน่วยงาน (ค่า PNI = .35)

2.3 ตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษาพบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา (ค่า PNI = .41) ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการโสตทัศนศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง (ค่า PNI = .40) ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ กราฟฟิก ภาพถ่าย เสียงมัลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาเพื่อให้เป็นตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนดมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .34) และการใช้เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน (ค่า PNI = .33)

2.4 ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและความสามารถประมวลผลข้อมูลสถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .47) ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (ค่า PNI = .45) ความสามารถในการนำเสนอตัวเลขการเงินแบบเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อนโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ (ค่า PNI = .41) และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ค่า PNI = .36)

2.5 ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ (ค่า PNI = .39) ความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ถูกต้องตามระเบียบและการจัดทำรายละเอียดบัญชีหรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .36) ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูลและรายงานข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับครุภัณฑ์ (ค่า PNI = .35) และการสำรวจครุภัณฑ์ประจำปีและดำเนินการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุดรวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุครุภัณฑ์ (ค่า PNI = .34)

2.6 ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .38) ความสามารถในการแนะนำแนวทางปฏิบัติในมิติของ

นโยบายและแผนเพื่อพัฒนาการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศและการเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยงและสามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ควบคุมป้องกันได้มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .36) และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้ (ค่า PNI = .35)

2.7 ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย (ค่า PNI = .38) ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่า PNI = .34) การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นการติดตามการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงเป็นการสำรวจศักยภาพของบุคลากร (ค่า PNI = .33) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างไรดี เนื่องจากต้องให้ข้อมูลผู้บริหารและต้องพร้อมตอบคำถามต่าง ๆ กับพนักงาน (ค่า PNI = .32) และการให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล (ค่า PNI = .30)

2.8 ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (ค่า PNI = .40) ความสามารถในการบริหารดูแลประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ เช่น Website Facebook Line (ค่า PNI = .36) ความสามารถในการเขียนรวบรวมและเผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมผ่านการประชาสัมพันธ์ (ค่า PNI = .35) และการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสื่อมวลชนและสร้างเครือข่ายในสายงานเพื่อเป็นการเปิดช่องทางในการประชาสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .32)

2.9 ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย (ค่า PNI = .39) การศึกษาและนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน / องค์กรต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติ และความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการเจรจาในข้อตกลงทางวิชาการต่าง ๆ มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .38) และความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน / องค์กรต่างประเทศ (MOU), (LOI), (MOA) (ค่า PNI = .37)

2.10 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอ

ผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน (ค่า PNI = .35) ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง (ค่า PNI = .33) ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณ ร่าง และโต้ตอบหนังสือราชการรวมถึงจัดการประชุมทั้งกระบวนการและการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผนการตัดสินใจมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .32) และการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น (ค่า PNI = .31)

2.11 ตำแหน่งบรรณารักษ์ พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงานการบริหารจัดการฐานข้อมูล (ค่า PNI = .36) ความรู้ด้านบรรณารักษ์ศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น ความสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้งการจัดหาและการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ และความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ให้ที่เข้ารับบริการ เข้าใจง่าย มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .36) และการวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศเพื่อกำหนดเลขหมู่และหัวเรื่องทรัพยากรห้องสมุด (ค่า PNI = .36)

2.12 ตำแหน่งนิติกร พบว่า มีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับ ดังนี้ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน (ค่า PNI = .32) การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างข้อบังคับตรวจสอบร่างกฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาและการดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน (ค่า PNI = .30) การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่าง ๆ (ค่า PNI = .29) และการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อกฎหมายอย่างง่าย (ค่า PNI = .27)

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.การพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นใน

สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ทำให้ทราบความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ผู้วิจัยนำค่าความต้องการจำเป็นอันดับแรกนำมาพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ใช้แนวคิดการพัฒนาแบบเชิงข้อความของคีฟส์ (Keeves 1988: 565) โดยนำค่า PNI ลำดับแรก มากำหนดสมรรถนะที่นำมาพัฒนา โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎีของ David C. Maclelland ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล 5) แรงจูงใจ/เจตคติ นำมาเป็นส่วนประกอบในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- 1.1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มี 5 รูปแบบ
- 1.1.2 การสื่อสาร มี 5 รูปแบบ
- 1.1.3 การพัฒนาตนเอง มี 5 รูปแบบ
- 1.1.4 การบริการที่ดี มี 5 รูปแบบ
- 1.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ มี 5 รูปแบบ
- 1.1.6 การคิดวางแผนเป็นระบบ มี 5 รูปแบบ
- 1.1.7 ความคิดสร้างสรรค์ มี 5 รูปแบบ
- 1.1.8 จริยธรรม มี 5 รูปแบบ
- 1.1.9 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 5 รูปแบบ
- 1.1.10 ความรับผิดชอบต่อสังคม มี 5 รูปแบบ
- 1.1.11 ความผูกพันต่อองค์กร มี 5 รูปแบบ

2.1 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- 2.1.1 ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา มี 5 รูปแบบ
- 2.1.2 ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ มี 5 รูปแบบ
- 2.1.3 ตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา มี 5 รูปแบบ
- 2.1.4 ตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี มี 5 รูปแบบ
- 2.1.5 ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ มี 5 รูปแบบ
- 2.1.6 ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 5 รูปแบบ

- 2.1.7 ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล มี 5 รูปแบบ
- 2.1.8 ตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ มี 5 รูปแบบ
- 2.1.9 ตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ มี 5 รูปแบบ
- 2.1.10 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มี 5 รูปแบบ
- 2.1.11 ตำแหน่งบรรณารักษ์ มี 5 รูปแบบ
- 2.1.12 ตำแหน่งนิติกร มี 5 รูปแบบ

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่ารูปแบบสมรรถนะหลักทุกด้านและสมรรถนะตามตำแหน่งทุกตำแหน่งโดยรวมมีความเหมาะสมและสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในระดับ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานไปใช้ โดยทำการศึกษาผ่านองค์ประกอบการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ตามทฤษฎี Swanson and Holton ซึ่งประกอบด้วย 1) เตรียมให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมสำหรับโปรแกรม 2) สร้างบรรยากาศให้ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) โน้มนำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ 4) โน้มนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมในการวินิจฉัยความจำเป็นในการเรียน 5) โน้มนำให้ผู้เรียนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ 6) โน้มนำให้ผู้เรียนร่วมออกแบบแผนการเรียนรู้ 7) ช่วยให้ผู้เรียนยึดมั่นในแผนการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น 8) โน้มนำให้ผู้เรียนร่วมประเมินผลลัพธ์จากการเรียนรู้ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 2) การสร้างบรรยากาศในการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 4) การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 5) การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) การออกแบบการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 7) กิจกรรม – วิธีการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน 8) การประเมินผลการพัฒนาศมรรถนะการปฏิบัติงาน

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำผลมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะหลักจากการศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (ค่า PNI = .46) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสารและสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง (ค่า PNI = .43) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือและสมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ (ค่า PNI = .42) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ (ค่า PNI = .41) รองลงมาคือสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (ค่า PNI = .39) รองลงมาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม (ค่า PNI = .38) และรองลงมาคือสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กร (ค่า PNI = .36) ตามลำดับ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายดังนี้

1.1.1 สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จากการศึกษา พบว่า มีความต้องการจำเป็นลำดับแรกคือ การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นสิ่งที่บุคลากรสายสนับสนุนพึงมี ซึ่งหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการคือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสายวิชาการและประสานงานระหว่างนิสิตและอาจารย์ ดังนั้นความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามแนวคิดของ บารมี จรัสสิงห์ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ 1) ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ 2) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น 3) ใช้ความรู้ในในงาน 4) สอนความรู้ในนั้น ๆ ให้กับบุคคลอื่น ๆ และการเขียนคู่มือปฏิบัติงานถือเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพอีกด้วย ซึ่งตรงกับ อนุชิต เริงจำเนียร (2549: 22) ให้ความหมายของคู่มือไว้ เป็นหนังสือเอกสารที่ใช้เป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจได้จนบรรลุเป้าหมายถือเป็นการสร้างความชำนาญในงานที่ตนเองปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ ไชยวุฒิและคณะ (2560: 1) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของ

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า ผลการประเมินการนำคู่มือการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคู่มือการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

1.1.2 สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือการมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ยังพบว่าเป็นลำดับความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้ายของสมรรถนะหลักทั้ง 11 ด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาชีพมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทั้งด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน การสนับสนุนการปฏิบัติงานในสำนักงานและหน้าที่รับผิดชอบอื่น ๆ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อการมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สะท้อนให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรในบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรได้รับการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม ดังที่ ธีระศักดิ์ กุลสานนท์ (2549: 27) กล่าวถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ 1) แนวคิดด้านทัศนคติ จะให้ความสำคัญในเรื่องความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดนี้จะมองในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนเรามีความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงอย่างต่อเนื่องในการทำงานไม่โยกย้ายไปไหน 3) แนวคิดทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้มองถึงความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเกิดจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ อภิสิทธิ์ รักษาวงศ์ (2554: 6) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งยิ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานเท่าไรความผูกพันต่อองค์กรก็ยิ่งมากขึ้นด้วย ทั้งนี้งานวิจัยของ ตรีชา แซ่จ้ง (2558:) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในภาพรวม โดยได้มีการเสนอให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อไป

1.2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ผู้วิจัยขอเสนอการอธิบายดังนี้

1.2.1 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ ทั้งนี้เนื่องมาจากนักวิชาการศึกษามีหน้าที่หลักในการสนับสนุนด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการให้บริการ พร้อมทั้งต้องรู้ขั้นตอนการดำเนินงานวิชาการต่าง ๆ เพื่อสามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอชนต่อผู้รับบริการ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550 : 75) ที่ได้กล่าวถึง

สมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตวรรณ วัฒนสุกุล และดารวรรณ ถวิลการ (2561: 1-10) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการมีความต้องจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการถือเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงานที่ดีของนักวิชาการศึกษา เนื่องจากการให้คำปรึกษา แนะนำขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ

1.2.2 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับแรกคือ ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพร้อมจะก้าวเป็น e-university คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นแล้วนักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถออกแบบระบบข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสาร รวมถึงการบริหารจัดการฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวคิดของของ เดวิส (1989) กล่าวถึง การพัฒนาและนำเสนอแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model : TAM) อธิบายถึงการยอมรับและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำลิน เทียมแก้ว (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาบริการสารสนเทศ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสารสนเทศมี 4 ด้านที่สำคัญ และหนึ่งในนั้นคือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ครอบคลุมหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าฐานข้อมูลต่าง ๆ จำเป็นต่อการสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมาก

1.2.3 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาโสตทัศนศึกษา จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการใช้งาน เบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะ การปฏิบัติของนักวิชาการโสตทัศนศึกษา จำเป็นต้องไปปฏิบัติที่ตามสถานที่ต่าง ๆ ทำให้อาจจะไม่อยู่ประจำที่ เมื่อมีผู้รับบริการบริการติดต่อมาอาจจะไม่ได้รับความสะดวกจากการรับบริการทำให้นักวิชาการโสตทัศนศึกษาจำเป็นต้องจัดทำ

คู่มือเกี่ยวกับการใช้งานเบื้องต้นเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถศึกษาข้อมูลเบื้องต้นก่อนเพื่อเป็นการแก้ปัญหาในบางส่วนได้ สอดคล้องกับ คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2549: 12) ที่ระบุว่า คู่มือเปรียบเหมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของ กระบวนการ ระบุถึง ขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีการควบคุม กระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับ หลายคนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุนทรี พชรประทีป (2559: บทคัดย่อ) โดยทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูล ด้านงาน โสตทัศนูปกรณ์และอาคารสถานที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูลด้านงานโสตทัศนูปกรณ์แล้วต้องมีการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายของงานโสตศึกษาเพื่อเป็นใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และสามารถต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.4 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและความสามารถประมวลข้อมูลสถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้มีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากว่า นักวิชาการการเงินและบัญชีเป็นผู้ที่ต้องดูแลงบประมาณในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยการบริหารงบประมาณจำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายระดับสูง ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณเป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำกับดูแล ให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556: 62) กล่าวว่า หลักการบริหารงบประมาณที่ดี 6 ประการ คือ 1) หลักคาดการณ์ไกล 2) หลักประชาธิปไตย 3) หลักดุลยภาพ 4) หลักสารัตถประโยชน์ 5) หลักยุติธรรม 6) หลักประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรชนก สีหะวงษ์ (2550: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยรวม คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ โดยต้องมีการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการเสนอให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการศึกษาและวิเคราะห์งบประมาณหน่วยงาน

เพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนในการจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแล้วความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์งบประมาณของหน่วยงานจำเป็นต้องสมรรถนะตามตำแหน่งงานของนักวิชาการเงินและบัญชีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.2.5 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ทั้งนี้เนื่องอาจเนื่องจากว่า การปฏิบัติงานของนักวิชาการพัสดุจำเป็นต้องติดต่อประสานกับผู้เกี่ยวข้องตลอดเวลาที่มีการเบิกของ ตรวจสอบพัสดุดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ ทำให้นักวิชาการพัสดุจำเป็นต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจหรือการแนะนำเบื้องต้นให้กับผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติงานต่อโดยไม่ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้ใหม่ การให้คำปรึกษาของนักวิชาการพัสดุควรให้คำปรึกษาแบบกระชับ ชัดเจน เพื่อให้เกิดการเข้าใจง่าย ดังที่ ชัยชนะ กาญจนอักษร (2548: 1) ได้กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุในสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะพัสดุเป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารงานภายในสถานศึกษา การที่นักวิชาการพัสดุสามารถให้ความรู้เบื้องต้นแก่ผู้รับบริการถือเป็นการบริหารจัดการงานพัสดุ สอดคล้องกับงานวิจัย กนกรัตน์ คล้ายทองคำ (2541: 45) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาแนวทางการแก้ไขการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสิ่งที่นักวิชาการพัสดุ คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้มีความรู้ที่จะถ่ายทอดให้คนอื่นได้

1.2.6 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ผู้ติดตามความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์ 1) นโยบาย และ 2) แผน เพื่อเสนอเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจในการบริหารส่วนต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนติดตามแผน รายงานผลและวิเคราะห์ผลจึงเป็นคุณสมบัติที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนพึงมีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 151-152) ระบุว่า กลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายและแผนรวมถึงการกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์และคณะ (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ พบว่า ชุดฝึกอบรมและคู่มือที่มีโครงสร้างขององค์ประกอบ PIE Model มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น 2) เช้นแผนออก และ 3) บอกผลของแผนได้ โดยผ่านกระบวนการพัฒนา

1.2.7 สมรรถนะตามตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากว่านักทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นแล้วการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญในปัจจุบันและเป็นเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในด้านอื่น ๆ รวมถึงการวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อตอบโจทย์สถาบันอุดมศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ สุชิน ทิพยากร (2560: 258) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากทักษะ ความสามารถ ศักยภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนและถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้ มีความพร้อมทั้งระบบการบริหารงาน เงินทุน ความพร้อมด้านบุคลากรและพัฒนาบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา (2561: 122 - 134) ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมืออาชีพของนักทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบ 8 ประการ และหนึ่งในนั้นคือ ความเชี่ยวชาญในด้านทรัพยากรบุคคล คือ มีความรู้เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและส่วนงานอื่น ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นแล้วควรต้องมีการกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย มีการอบรมเพื่อสร้างความรู้และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้

1.2.8 สมรรถนะตามตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบทบาทสำคัญของนักประชาสัมพันธ์ในสถาบันอุดมศึกษานอกจากจะทำการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรเพื่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายนั่นก็คือ นิสิต นักศึกษา อีกทั้งยังทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์สร้างเพื่อส่วนแบ่งทางการตลาด ดังที่ วิรัช อภิรัตน์กุล (2544: 61) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด (Marketing Public Relations) เป็นการใช้เครื่องมือและเทคนิคของการประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการตลาดและวัตถุประสงค์การขายขององค์กร ตลอดจนใช้การประชาสัมพันธ์เป็น

กิจกรรมในการสนับสนุนหน้าที่การตลาด ดังนั้นแล้วควรมีกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้วางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้ชัดเจน ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจินันท์ เชื้อพิทักษ์สกุล (2551: 69) ศึกษาเรื่อง คุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์และปัจจัยในการเลือกเข้ารับทำงานขององค์กรธุรกิจภายในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์ที่เป็นที่ต้องการขององค์กรภายในประเทศมีทั้งสิ้น 6 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติด้านความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ทักษะ บุคลิกภาพและลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่นักประชาสัมพันธ์พึงมีเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีระหว่างองค์กรและกลุ่มเป้าหมายได้

1.2.9 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานของนักวิเทศสัมพันธ์ คือ การติดต่องานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การจัดการทุนและความร่วมมือระหว่างประเทศ ลักษณะส่วนใหญ่เป็นการติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ ดังนั้นความสามารถด้านการประสานงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เนื่องจากการดูแลประสานงานให้อาจารย์และนิสิตต่างชาติถือเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สอดคล้องกับ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559: 15) กล่าวว่า คนวิเทศสัมพันธ์ในฐานะที่เปรียบเสมือนนักการทูตของสถาบันการศึกษาและของประเทศ จึงต้องมีภารกิจในการประสานงาน การแก้ไข การเสริมสร้าง และการปกป้องผลประโยชน์ของชาติด้วยการทำงานแบบก้าวไปข้างหน้า และการประสานความเข้าใจ พร้อม ๆ กับความพยายามในการจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของชฎาพร โชติธราภรณ์ (2560: 197) ที่ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะคนวิเทศสัมพันธ์ สู่อุดยีนไทยแลนด์ 4.0 กับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย พบว่า คุณลักษณะสำคัญของคนวิเทศสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องเป็นคนที่มีความคิดสากล มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและจุดยืนของตัวเองที่มุ่งมั่น มองเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองนโยบายของประเทศ เพื่อเป็นทิศทางสู่การสร้างนวัตกรรมความเข้มแข็งจากภายใน อันจะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถรับมือกับประเด็นความท้าทาย ในพลวัตโลก และมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ มั่นคง มั่นคั่ง และยั่งยืน

1.2.10 สมรรถนะตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเป็นผู้ดูแลในส่วน

ของหนังสือราชการของหน่วยงานก่อนจะถูกส่งต่อออกไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการตรวจสอบหนังสือราชการทั้งรูปแบบและความถูกต้อง เพื่อให้การสื่อสารผ่านหนังสือราชการเป็นไปด้วยความถูกต้อง ดังที่ มณีวรรณ สารไทย (2558: 3) กล่าวถึง ปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานทั่วไปในสำนักงาน เช่น งานธุรการ งานจัดพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร งานรวบรวมข้อมูลและสถิติ งานระเบียบแบบแผน งานสัญญา งานสัญญาต่าง ๆ และ ปฏิบัติงานเลขานุการ เช่น ร่างโต้ตอบหนังสือ แลกเอกสาร เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับ พรชภัทร อุทักษ์ (2560: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะตามลักษณะงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สมรรถนะด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เห็นได้ว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทำงานของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จึงจำเป็นสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.2.11 สมรรถนะตามตำแหน่งบรรณารักษ์ จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงานการบริหารจัดการฐานข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วทำให้บรรณารักษ์ซึ่งเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ใช้บริการและเทคโนโลยีจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พรชนิตว์ ลีนาราชและกุลธิดา ท่วมสุข (2555: 16) พบว่า ห้องสมุดเกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรสารสนเทศนั้นคือ ห้องสมุดไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศสำหรับนักวิจัย ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ให้บริการทราบถึงช่องทางในการเสนอรายชื่อทรัพยากรสารสนเทศหรือฐานข้อมูลที่ต้องการ สอดคล้องกับงาน ประภาวดี สืบสนธิ์ (2540: 76) กล่าวไว้ว่า การศึกษาทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ จำเป็นต้องเน้นทักษะในการด้านการดำเนินงานสารสนเทศอันเป็นทักษะพื้นฐานของวิชาชีพ ทักษะในการดำเนินงานสารสนเทศ เช่น การจัดหา การเลือก การจัดเก็บ การทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเพื่อความสะดวกในการเรียกใช้

1.2.12 สมรรถนะตามตำแหน่งนิติกร จากการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน เนื่องจากว่า

หน้าที่หลักของ นิติกร คือ การสอบสวน สืบสวน นั่นก็คือการแสวงหาข้อเท็จจริงและการรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อให้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน และสร้างความเป็นธรรมให้เกิดกับผู้รับบริการ ถือว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างมาก เพราะฉะนั้นแล้วจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ดังที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2554: 14 - 29) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในสายงานนิติกร ตำแหน่งนิติกร ในด้านค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity) 2) การบริการที่ดี(Service mind) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ทั้งนี้จะต้องมี ทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในเรื่องของ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในประเทศ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทักษะการให้คำปรึกษา มนุษยสัมพันธ์และการโน้มน้าวใจ ทักษะการวิเคราะห์ ตีความ และการปรับใช้ข้อกฎหมาย และทักษะการจับประเด็น ทั้งนี้งานวิจัยของ วัน สุวรรณพงษ์ (2559: บทคัดย่อ) ทำการศึกษา หลักวิชาชีพนักกฎหมายสำหรับทนายความ ผลการศึกษาพบว่า นอกจากคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน มารยาทจริยธรรมในวิชาชีพที่ควรมีแล้ว ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการแสวงหาข้อเท็จจริง ความสามารถในการดำเนินคดีก็เป็นคุณสมบัติที่นักกฎหมายต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.การประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการประเมินความเหมาะสมรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในระดับ 3.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 การประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก จากการศึกษาพบว่า

2.1.1 สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดในบรรดารูปแบบอื่น ๆ และสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องเป็นเพราะว่า ผู้แทนผู้บริหารระดับสูง ระดับคณะและระดับหน่วยงาน เห็นว่าการได้รับการอบรมให้มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน มีการแลกเปลี่ยนนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี Best Practice การสร้างบรรยากาศใน

สถานที่ทำงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการการจัดเวทีให้นำเสนอผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมีรางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนา จากรูปแบบที่กล่าวมาแล้วแต่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังทฤษฎีของศาสตราจารย์เทเรซ่า อมาบิล (Teresa Amabile: 1988) กล่าวว่า ทักษะความคิดสร้างสรรค์ได้รับการพิจารณาจากองค์กรในปัจจุบันให้เป็นสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (Creativity) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเชี่ยวชาญ 2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 3) แรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ (2543: 70-71) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา พบว่า นักเทคโนโลยีควรมีคุณลักษณะนิสัยต่อส่วนรวมที่จำเป็น คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป็นเกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อไป

2.1.2 สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุดจากสมรรถนะหลัก 11 ด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากว่าผู้แทนผู้บริหารระดับสูง ระดับคณะและระดับหน่วยงาน อาจจะเห็นว่า การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสาร มีการประเมินทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อให้บริการพัฒนาตามระดับความรู้ การสร้างความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับอาจารย์ต่างชาติ การสร้างทัศนคติให้เกิดการตระหนักว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด ยังไม่ครอบคลุมทักษะการสื่อสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใช้ถ่ายทอดความคิด ความรู้และทัศนคติของตนเองเพื่อเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์การปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการเจรจาเพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงานหากมีการสื่อสารที่ดีในองค์กรระหว่างผู้บริหาร ผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงานจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณรัตน์ ชินวรรณ (2553: 4) ที่กล่าวว่า การเปิดรับข่าวสารนั้นมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารในรูปแบบของแนวโน้มในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย รวมถึงรูปแบบการสื่อสารแบบแนวนอน คือ ได้รับข่าวสารองค์กรหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานจากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ Bloomberg (2015) ศึกษา

เรื่อง “Job Skills Companies Want But Can't Get” จากการสัมภาษณ์บริษัทในหลาย ๆ อุตสาหกรรมถึงสิ่งที่นายจ้างมองหาจากคนที่จะถูกคัดเลือกเป็นพนักงาน นายจ้างให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถที่แตกต่างกันไปโดยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี พบว่าทักษะที่เป็นจุดเด่น ทำให้ผู้สมัครโดดเด่นขึ้นมาคือ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ดังนั้นแล้วควรพัฒนาการสื่อสารให้ครบทุกด้าน ด้านการฟัง ด้านการพูด ด้านการอ่าน และด้านเขียนซึ่งล้วนแล้วแต่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2.2 การประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

2.2.1 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการได้รับการพัฒนาด้านการบริการวิชาการ ความรู้และทักษะในการให้บริการ มีกระบวนการสอนงานและให้คำแนะนำ การกำหนดแผนพัฒนาประจำปีด้านการบริการวิชาการ เพื่อให้นักวิชาการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้โดดเด่น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550 : 75) ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตวรรณ วัฒนสุกุล และดารุวรรณ ถวิลการ (2561: 1-10) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการมีความต้องจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการถือเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงานที่ดีของนักวิชาการศึกษา เนื่องจากการให้คำปรึกษา แนะนำขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการ

2.2.2 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมีการกำหนด การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ในการออกแบบระบบ การประมวลผล และการสร้างฐานข้อมูลที่ต้องการตามความต้องการของหน่วยงาน มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างระบบงานใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของงานส่วนอื่น ๆ อันจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาพร้อมจะก้าวเป็น e-university คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญ สอดคล้องกับ แนวคิดขอ เดวิส (1989: 61) กล่าวถึง การพัฒนาและ

นำเสนอแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model : TAM) อธิบายถึงการยอมรับและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำลิน เพียมแก้ว (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาบริการสารสนเทศ สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยสารคาม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสารสนเทศมี 4 ด้านที่สำคัญ และหนึ่งในนั้นคือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ให้ครอบคลุมหลักสูตรการเรียนการสอน

2.2.3 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมีการกำหนด การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา การระดมความคิดของบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดทำคู่มือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตนเองเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และการสร้างกิจกรรมเพื่อให้สามารถนำเสนอคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการกระตุ้นให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติเพื่อนำผลงานมาขอความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2549: 12) คู่มือเปรียบเหมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของ กระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและวิธีการควบคุม กระบวนการนั้น มักจัดทำขึ้นสำหรับลักษณะงานที่ซับซ้อน มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายคนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2558: 27) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในสายงานปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)

2) การบริการที่ดี(Service mind) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ทั้งนี้จะต้องมี ทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในเรื่องของความรู้ ทักษะการผลิตสื่อ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่องานโสตทัศนศึกษา การบริหารโสตทัศนอุปกรณ์ วิจัยและสถิติ และการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ รายงานวิจัยของสำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2553: 19) ผลการศึกษาระบุให้มีการปรับปรุง และเตรียมความพร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์ สื่อโสตทัศนสำหรับสืบค้นหาข้อมูล และเตรียมบุคลากรและคู่มือการใช้สื่อโสตทัศนเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการรับบริการ สอดคล้องกับ สุนทรี พชรประทีป (2559: บทคัดย่อ) โดยทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูล ด้านงาน

โสตทัศนูปกรณ์และอาคารสถานที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูลด้านงานโสตทัศนูปกรณ์แล้วต้องมีการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานของงานแต่ละฝ่ายของงานโสตศึกษาเพื่อเป็นใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และสามารถต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.4 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมุ่งที่จะสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณเพื่อให้เกิดความสามารถในการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ ตามสภาพของสถาบันอุดมศึกษา สร้างกระบวนการสอนงานเพื่อสร้างทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณได้อย่างมืออาชีพ สร้างทัศนคติให้นักวิชาการการเงินและบัญชีเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงมีการมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556: 62) กล่าวว่าหลักการบริหารงบประมาณที่ดี 6 ประการ คือ 1) หลักคาดการณ์ไกล 2) หลักประชาธิปไตย 3) หลักดุลยภาพ 4) หลักสวัสดิประโยชน์ 5) หลักยุติธรรม 6) หลักประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญชนก สีหะวงษ์ (2550: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โดยรวม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ ซึ่งความสามารถในการวางแผนงบประมาณเกิดจากสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ได้รับพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2.5 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมุ่งเน้นในเรื่อง การมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การเสริมทักษะในการสื่อสารเพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านพัสดุ การสร้างกิจกรรมให้เกิดความมั่นใจในการเผยแพร่ การจัดเวทีให้มีการซักถามและแนะนำข้อมูลในการปฏิบัติ รวมถึงกระบวนการรวบรวมข้อคำถาม (FQA) ที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุและนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการขอความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งตรงกับที่ ชัยชนะ กาญจนอักษร (2548: 45) กล่าวว่า การบริหารงานพัสดุในสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะพัสดุเป็นเครื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารภายในสถานศึกษา และการนักวิชาการพัสดุสามารถให้ความรู้เบื้องต้นแก่ผู้รับบริการถือเป็นการบริหารจัดการงานพัสดุ

สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรวี่ อ่อนจันทร์ (2558 : 390) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุดงค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดพิจิตร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุดงค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดพิจิตร ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถให้คำแนะนำและให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.2.6 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบมีการเน้นกระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำ การเสริมทักษะต่าง ๆ ในการจัดทำแผน การปลูกฝังให้เกิดค่านิยมเป็น ผู้ใฝ่รู้ ติดตามข่าวสารใหม่ ๆ การจัดกิจกรรมให้มีการนำเสนอแผน รวมถึงมีการมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ดังที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2557: 27) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในสายงานปฏิบัติงาน โสภิตศึกษา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ทั้งนี้จะต้องมี ทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในเรื่องของความรู้ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัด เศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการปกครอง หลักการบริหารจัดการแผนงานโครงการ การติดตามและประเมินผลแผนงาน และการติดตามความก้าวหน้าของแผน ยังสอดคล้องกับ ผลการสัมฤทธิ์ของสุขุม มูลเมือง (สัมภาษณ์: 2547) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต้องการความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน ประสพการณ์ในการทำงานข้อมูลในการวางแผน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์ และคณะ (2557: 92 - 103) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดทำ แผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้เห็นว่าความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.7 สมรรถนะตามตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมีการระบุเกี่ยวกับ การกำหนด

นโยบายและวางแผนการพัฒนามูลฐานได้อย่างชัดเจน การพัฒนาความรู้และทักษะการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การสร้างทัศนคติให้นักทรัพยากรบุคคลพร้อมให้คำปรึกษา เป็นมิตรกับผู้รับบริการ มีการจัดกิจกรรมให้ผู้รับบริการมีโอกาสพบปะกับนักทรัพยากรบุคคล ดังที่ สุชิน ทิพยากร (2560: 258) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากทักษะ ความสามารถ ศักยภาพและความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนและถ่ายโอนไปสู่องค์กรอื่นได้ ความพร้อมในการบริหารงานและความพร้อมด้านบุคลากรและพัฒนามูลฐานทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย รัชฎาทิพย์ อุปถัมภ์ประชา (2019: 122 - 134) ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมืออาชีพของนักทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบ 8 ประการ และหนึ่งในนั้นคือ ความเชี่ยวชาญในด้านทรัพยากรบุคคล คือ มีความรู้เกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและส่วนงานอื่น ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นแล้วควรต้องมีการกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนามูลฐานให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒมา ศักยภาพบุคลากรได้ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย มีการอบรมเพื่อสร้างความรู้และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้

2.2.8 สมรรถนะตามตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมุ่งเน้น การกำหนดนโยบายให้มีการวางแผนการดำเนินงานให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร การเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสาร การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจและความฉลาดทางอารมณ์ให้พร้อมกับการปฏิบัติงาน ดังที่ วิรัช อภิรัตน์กุล (2544: 61) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด (Marketing Public Relations) เป็นการใช้เครื่องมือและเทคนิคของการประชาสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนการตลาดและวัตถุประสงค์การขายขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนใช้การประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมในการสนับสนุนหน้าที่การตลาด ดังนั้นแล้วควรมีกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้วางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์ได้ชัดเจน ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ทักษะด้านการสื่อสารที่จำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แนวคิดของแฮริส (Harris, 1998: 21) ที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด (Marketing Public Relations) เป็นการใช้กลยุทธ์และกลวิธีของ การประชาสัมพันธ์ เพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ทางการตลาด จุดมุ่งหมายของการประชาสัมพันธ์เพื่อ การตลาด คือ การ

สร้างความตระหนักและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี กระตุ้นยอดขาย ทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า บริษัท และตราสินค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวรรณ จุลทัต และจินตนา ตันสุวรรณนนท์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เชิงรุกของสถาบันอุดมศึกษาเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ และผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ คือ มีนโยบายการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน มีกิจกรรม มีวิธีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย และมีเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและทันสมัย มีกาสร้างเครือข่ายในการประชาสัมพันธ์ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคนิคประชาสัมพันธ์ ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประชาสัมพันธ์เชิงรุก คือ 1) การมีนโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติและวิสัยทัศน์ของผู้นำ 2) ความพร้อมขององค์กร 3) การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร 4) การมีส่วนร่วมของผู้นำและบุคลากร 5) การมีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย 6) การจัดกิจกรรมสื่อมวลชนสัมพันธ์

2.2.9 สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบมีการกำหนดด้านการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำงาน การเพิ่มทักษะในการประสานงานโดยใช้ภาษาต่างประเทศ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ มีการจัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจ รวมถึงมีการให้โอกาสนักวิเทศสัมพันธ์ไปศึกษาดูงานในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีความร่วมมือ ดังที่ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559: 15) กล่าวว่า คนวิเทศสัมพันธ์ในฐานะที่เปรียบเสมือนนักการทูตของสถาบันการศึกษาและของประเทศ จึงต้องมีภารกิจในการประสาน การแก้ไข การเสริมสร้าง และการปกป้องผลประโยชน์ของชาติด้วยการทำงานแบบก้าวไปข้างหน้า และการประสานความเข้าใจ พร้อม ๆ กับการพยายามในการจัดการ ขับเคลื่อนและผลักดันให้มีการนำ กลไกการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 สู่อำนาจปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของชฎาพร โชติธราภรณ์ (2560: 197) ที่ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะคนวิเทศสัมพันธ์ สู่อุดไทยแลนด์ 4.0 กับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย พบว่า คุณลักษณะของนักวิเทศสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 นักวิเทศสัมพันธ์ต้องมีความคิดเป็นสากล มุ่งเป้าการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในการดำเนินงาน และสามารถรับมือกับประเด็นความท้าทายในการปฏิบัติงาน

2.2.10 สมรรถนะตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบมีการมุ่งเน้นเกี่ยวกับการมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเขียนหนังสือราชการ มีการเสริมสร้างทักษะด้าน

คอมพิวเตอร์ การสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญด้านความละเอียด รอบคอบ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานเป็นเลิศด้านความถูกต้องของหนังสือราชการเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติงานที่ดี ดังที่ มณีวรรณ สาระไทย (2558: 3) กล่าวถึง ปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานทั่วไปในสำนักงาน เช่น งานธุรการ งานจัดพิมพ์ และแจกจ่ายเอกสาร งานรวบรวมข้อมูลและสถิติ งานระเบียบแบบแผน งานสัญญา งานสัญญาต่าง ๆ และ ปฏิบัติงานเลขานุการ เช่น ร่างโต้ตอบหนังสือ แปลเอกสาร เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรภัทร อุทักษ์ และสุทธิพงศ์ หกสุวรรณ (2559: 32-45) ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ด้านการดำเนินการเชิงรุก ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ตามลำดับ โดยมีได้เสนอแนวทางในการพัฒนาโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสม และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

2.2.11 สมรรถนะตามตำแหน่งบรรณารักษ์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้แทนผู้บริหารระดับสูง ระดับคณะและระดับหน่วยงาน เห็นว่า การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาคลังสารสนเทศ การเพิ่มทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การสร้างทัศนคติให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เกี่ยวกับการพัฒนาสารสนเทศรวมถึงมีการเผยแพร่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ดังที่ European Council of Information Association (2004: 1-14) เป็นผู้ริเริ่มโครงการ DECIDoc ว่าด้วยการพัฒนาความสามารถของบรรณารักษ์ โดยกล่าวถึงสมรรถนะหรือความสามารถของบรรณารักษ์ สามารถจำแนกความสามารถของบรรณารักษ์ ออกเป็น 2 ด้าน คือความสามารถในวิชาชีพ และความสามารถส่วนบุคคล และยังสอดคล้องกับงาน ประภาวดี สืบสนธิ์ (2540: 76) กล่าวไว้ว่า การศึกษาทางบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ จำเป็นต้องเน้นทักษะในการดำเนินการงานสารสนเทศอันเป็นทักษะพื้นฐานของวิชาชีพ ทักษะในการดำเนินงานสารสนเทศ เช่น การจัดหา การเลือก การจัดเก็บ การทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพร เพชรพราหม (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

คุณลักษณะและทักษะพื้นฐานทางวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์ สำหรับบรรณารักษ์ในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นหนึ่งนั้นคือ ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญมณี ศรีวัชรินทร์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะตามสายงานบริการของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาทางด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับวิชาชีพทางห้องสมุดและความเกี่ยวกับทรัพยากรสารสนเทศ

2.2.12 สมรรถนะตามตำแหน่งนิติกร จากการศึกษาพบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่าทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน การสอบสวน สืบสวน มีการศึกษากรณีตัวอย่างเพื่อเพิ่มทักษะ เทคนิค และวิธีในการปฏิบัติงาน การสร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้พูดคุยซักถามข้อกฎหมายเพื่อปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ดังที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2554: 14 - 29) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในสายงานนิติกร ตำแหน่งนิติกร ในด้านค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ 1) คุณธรรมจริยธรรม (Integrity) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ทั้งนี้จะต้องมี ทักษะ (Knowledge and Skill) ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานในเรื่องของ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในประเทศ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ข้อบัญญัติ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทักษะการให้คำปรึกษา มนุษยสัมพันธ์และการโน้มน้าวใจ ทักษะการวิเคราะห์ ตีความ และการปรับใช้ข้อกฎหมาย และทักษะการจับประเด็น ทั้งนี้งานวิจัยของ วัน สุวรรณพงษ์ (2559: บทคัดย่อ) ทำการศึกษา หลักสูตรวิชาชีพนักกฎหมายสำหรับทนายความ ผลการศึกษาพบว่า นอกจากคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน มารยาทจริยธรรมในวิชาชีพที่ควรมีแล้ว ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการแสวงหาข้อเท็จจริง ความสามารถในการดำเนินคดีก็เป็นคุณสมบัติที่นักกฎหมายต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการสนทนากลุ่ม

5 คน ผลจากการรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงวุฒิ จำแนกตามรายละเอียด โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

3.1 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดนโยบาย การสร้างแรงจูงใจ เห็นได้จากแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานมีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจนเพื่อที่จะพัฒนาตามรูปแบบ มีการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน งบประมาณศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพจากการสร้างผลงาน สอดคล้อง (Knowles, Holton III and Swanson, 2005: 64–68) กล่าวว่า การเรียนรู้และการพัฒนา มักเกิดจากภายในมากกว่าภายนอก หมายถึง แม้บุคลากรจะมีการตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอก เช่น งานที่ดีกว่า การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นแล้ว แต่แรงจูงใจที่มีอำนาจมากที่สุด ได้แก่ แรงจูงใจภายใน เช่น ความพึงพอใจในงาน การนับถือตนเอง คุณภาพชีวิต หรือความชอบส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลละออง อุทามนตรี และ รัชยา อินทนนท์ (2558: 58-59) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาอยู่ในระดับมากโดยต้องการให้มหาวิทยาลัยพัฒนาด้านทัศนคติมากที่สุด ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นคือการ การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

3.2 การสร้างบรรยากาศเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติสามารถกระตุ้นให้เกิดพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานได้ เห็นได้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เกิดความเอื้ออาทรช่วยเหลือกัน สอดคล้องกับ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2557: 3) กล่าวว่า ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรต้องกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการประเมินตนเองตามแบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์กร นำผลสำรวจมาเป็นฐานการประเมินเพื่อค้นหาประเด็นที่ต้องจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กรของส่วนราชการให้สอดคล้อง จากผลการสำรวจชี้ให้เห็นความจำเป็น

ในการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน ยังสอดคล้องกับ ปิยะพร สร้อยทอง (2544: 24) กล่าวว่าผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องศึกษาเพื่อให้ทราบถึงบรรยากาศองค์กรของตนเพื่อปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมให้บรรยากาศเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับ พรพรรณ คงประสิทธิ์ (2542: 16-17) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) บรรยากาศในกลุ่มเป็นกันเองลดความตึงเครียด 2) ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 3) ทุกคนเข้าใจและยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน 4) สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของกันและกันและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัครรัตน์ เชื้อนเคนทร์ (2552: 69-70) ทำการศึกษาบรรยากาศการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ศูนย์เทเวศร์ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นบรรยากาศการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญต่อความก้าวหน้า และเสนอให้มีการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง

3.3 การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานมีการวางแผนเป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร เห็นได้จากผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้มีแผนพัฒนาทรัพยากรที่เป็นลำดับขั้นตอน ต้องพัฒนาเป็นประจำทุกปี หรือ ทุก 2 ปีตามแต่ละสมรรถนะแตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2550: 18) กล่าวว่า การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการ บริหารทรัพยากรบุคคล ต้องประกอบด้วย 1) มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือกำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วีระ อรัญมงคลและรัชฎาธิโสภา (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า นโยบายการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรต้องมีการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อเป็นการป้องกันการสูญเสียงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรควรมีการวางแผนการพัฒนาอย่างรอบคอบ

3.4 การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน เกิดจากความต้องการด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน เห็นได้จากแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบของสมรรถนะตามตำแหน่งงานมีการพัฒนาสมรรถนะให้สามารถวิเคราะห์งบประมาณได้ตามสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและกำกับของรัฐซึ่งมีระเบียบและข้อบังคับต่างกันมีความจำเป็นต้องการได้รับพัฒนาต่างกัน สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2550: 38) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม 1) กำหนดจากข้อกำหนดของตำแหน่งงาน 2) กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากปัญหาในการทำงานที่ผ่านมา 3) การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมจากข้อกำหนดของทางราชการ หรือจากกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ อรัญมงคลและ รัชฎาธิโสภา (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า หลักการที่สำคัญในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาคือ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

3.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การกำหนดวัตถุประสงค์มีความสำคัญต่อการแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ เห็นได้จากแนวทางการพัฒนารูปแบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2556: 3) กล่าวว่า แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น เช่น การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ต้องประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องเกิดความคุ้มค่าและตรงตามภารกิจของรัฐ และความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุมพล รอดแจ่ม (2561: 60-61) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน

ไทย สู่การเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยสู่การเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการโดยองค์กรซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย

3.6 การสร้างกิจกรรมและกำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วน of สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การสร้างกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะ เป็นกำหนดกระบวนการวิธีต่าง ๆ ที่จะพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติ เห็นได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอกิจกรรมและวิธีการต่างที่เป็นแนวทางการในการพัฒนาตามรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรมทั้งในสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน การเปิดเวทีให้ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากร จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ลงพื้นที่เพื่อเป็นการให้เรียนรู้ในสถานการณ์จริง สอดคล้องกับ สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2550: 35) อธิบายว่า การฝึกอบรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency-Based Training) หมายถึง การพัฒนาพนักงานขององค์กรให้มีสมรรถนะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Employee Competency) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร(Organizational Competency) โดยผ่านระบบการฝึกอบรมซึ่งองค์กรต้องพยายามค้นหาว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และสมรรถนะเหล่านี้จะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระ อรัญมงคลและ รัชฎา ธิโสภา (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรมีการแยกจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับประเภทของบุคลากร คือ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ ควรจัดในรูปแบบการอบรมและรูปแบบการศึกษาต่อ กรณีกลุ่มของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรจัดในรูปแบบการอบรม ระบบการสอนงาน

3.7 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งในส่วน of สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบ เห็นได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอวิธีการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การนำผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานที่เน้น

เรื่องความถูกต้องของอักษรและรูปแบบของหนังสือราชการในสมรรถนะตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานมาเป็นตัวกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัย Dreyfus (2008) กล่าวว่า การวัดระดับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น วัดผลการทำงานจากผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามตัวชี้วัดที่หน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ จากใจชนและ พรทิพย์ ไชยโส (2560: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบและเครื่องมือการประเมินโครงการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลใช้กระบวนการรวบรวมข้อมูลโดยการประสานงานกับผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาว่า การดำเนินการของบุคลากรนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษากำหนดหรือไม่และพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาตามเป้าหมายในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาระยะที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทำให้ทราบลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งสมรรถนะหลัก 11 ด้าน และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน 12 ตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1.สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่โดดเด่นด้านการพัฒนาระบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้

2.สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดีพร้อมให้บริการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ดีซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นเลิศด้านการบริการ

3.สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสร้างจิตสำนึกให้เกิดในตัวตนของบุคลากรให้ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานตามระเบียบ และสามารถชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

5.สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้สมาชิกในทีม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายการทำงานเป็นทีมให้ชัดเจนรวมถึงวิธีการทำให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม

6.สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีเวทีในการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้

7.สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานจริง

8.สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ควรสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

9.สมรรถนะหลักด้านคิดวางแผนเป็นระบบ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อสามารถนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

10.สมรรถนะหลักด้านมีความผูกพันต่อองค์กร มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับผู้บริหาร บุคลากรและเพื่อนร่วมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

11.สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม รวมถึงการคิดริเริ่มโครงการที่เป็น

ประโยชน์ต่อชุมชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ลงพื้นที่จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้จริง

12.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการศึกษา มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนดำเนินการวิชาการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริการวิชาการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดเกิดทักษะและให้บริการแนะนำได้อย่างถูกต้อง

13.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการศึกษาคอมพิวเตอร์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือความสามารถในการออกแบบระบบงาน ข้อมูลการประมวลผล การสื่อสารและฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาสร้างระบบงานที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา

14.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือความสามารถในการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

15.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการศึกษากการเงินและบัญชี มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือความสามารถในการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้ความรู้ด้านการวิเคราะห์งบประมาณต่าง ๆ เพื่อสามารถนำความรู้ในการวิเคราะห์งบประมาณปรับปรุงและจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมต่อไป

16.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้นักวิชาการพัสดุมีความรู้ในระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและสามารถให้คำปรึกษาที่ดีกับผู้รับบริการได้

17.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความเฝ้ารู้ติดตามความรู้ใหม่เกี่ยวกับการแผนพัฒนา ดังนั้น

สถาบันอุดมศึกษาควรต้องสนับสนุนให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้ในการจัดทำแผนอย่างลึกซึ้งเพื่อให้การจัดทำแผนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

18.สมรรถนะตามตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์ สถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนเพื่อให้นักทรัพยากรบุคคลวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามเป้าหมาย

19.สมรรถนะตามตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้ดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรอย่างถาวร

20.สมรรถนะตามตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรเสริมสร้างทักษะในการอำนวยความสะดวกประสานให้เกิดกับนักวิเทศสัมพันธ์รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการบริการให้พร้อมช่วยเหลืออาจารย์และนักศึกษาต่างชาติอย่างจริงใจ

21.สมรรถนะตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การตรวจสอบความถูกต้องและรูปแบบของหนังสือราชการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบอันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

22.สมรรถนะตามตำแหน่งบรรณารักษ์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงานและการบริหารจัดการข้อมูล ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้บรรณารักษ์ได้เรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคลังสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

23.สมรรถนะตามตำแหน่งนิติกร มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การดำเนิน การสอบสวนสืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรสนับสนุนให้นิติกรเข้ารับการอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ศึกษาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนิน การสอบสวน สืบสวนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

1. ควรมีการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไปทดลองใช้ตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความหลากหลายและนำมาซึ่งประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. สามารถนำแนวทางการพัฒนาตามรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น อาทิ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. ควรมีการศึกษาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

บรรณานุกรม

- Bernadin, H. and Russel, E.A. (1993). *Human resource management: An experiential Approach* Singapore: MaGraw-hill.
- Boyatzis, R.E., (1982). *The Competence manager: A Model for effective performance*. New York: Wiley.
- Brassett, J., & Watson, M. (2010). *The Political Economy of the Subprime Crisis: The Economics, Politics and Ethics of Response*. New Political Economy.
- Castetter, W.B. & Ypung, P.I. (2000). *The human resource function in educational administration*. 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.
- Dessler G. (2000). *Human resource management*. (8 th). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kerr. (1964). *Faculty Development: 2 Handbook of Effective Practices*. Oxford, Ohio: National Staff Development Council: 165.
- Marmon, Dora Heacker. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs*: Ph.D. Dissertation, The University of Tennessee, United State-Tennessee.
- McClelland, D.C. (1973) . *Test for Competence, rather than intelligence*. *American Psychologists*. Vol.17No.7.P.57-83.
- Lindgren, R., Henfridson. And U Schultze. (2004). *Design Principles for Competency Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study 1*, *MIS Quarterly*. Minneapolis.
- Robert, N. L., & David, C.K. (2004). *Sport management: Principles, applications, skill development*. Mason, Ohio: Thomson/ South-Western.
- Spencer, and Spence, (1993). *M.S. Competence at work: Models for Superiors Performance* New York: John Wiley & Sons.
- Virtanen, T. (1996). *The Competencies of new public management*. In D. Farnham.S.Horton.J.
- Woo, S. and Sullivan, D. (1996). *The United States magazine and Democratic review*.

New York: kettell & Moore.

กฤตวรรณ วัฒนสุกุล และดารวรรณ ถวิลการ. (2561). การประเมินความต้องการจำเป็น

ในการพัฒนาสมรรถนะของนักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์

จ.วิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม).

กิริติ ยศยิ่งยง .(2548). *การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ท็อปส์

กุลชลี พวงเพ็ชร .(2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ยูโอเพ่น.

ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ. (2543). สมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษา. ปรินูญานิพนธ์

กศ.ม. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้า

ธนบุรี.

จารุเนตร เกื้อภักดี. (2559). แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. ปรินูญานิพนธ์ ศป.ม. (การจัดการภาครัฐและเอกชน).

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร

จิตรลดา อมรวัฒนา .(2560). สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency)

มหาวิทยาลัยมหิดล .สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2561 จาก

www.dt.mahidol.ac.th/th/wp.../Functional-Competency-Dent-.pdf

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2540). บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ .(2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จรัมพร ประถมบุรณ์ .(2547). *Competency: การพัฒนาสมรรถนะให้เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ .

อาร์ เอส เซ็นเตอร์.

ชุมพล รอดแจ่มและคณะ. (2561). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพวิชาการของมหาวิทยาลัย

เอกชนไทย ผู้การเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม

หน้า 56 – 61).

ชูเกียรติ จากใจชนและ พรทิพย์ ไชยโส. (2560). การพัฒนารูปแบบและเครื่องมือการประเมิน

โครงการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.

วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. ปีที่9 ฉบับที่ 1(มกราคม – มิถุนายน).

ชฎาพร โชติธรรมาภรณ์. (2560). คุณลักษณะคนวิเทศสัมพันธ์ สู่จุดยืนไทยแลนด์ 4.0 กับความ

เปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย. วารสารการวิจัยกาสะลองคำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ณรงค์ แสนทอง .(2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* .กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ .(2551) .*พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.ปรีนท์.
- ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2552). การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ. ปรินญานิพนธ์. (ครุศาสตร์อุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ตริษา แซ่จ้ง. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร สำนักรักษาพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปรินญานิพนธ์. กศ.ม. (การศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทองพล โสภณ. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันราชภัฏ. ปรินญานิพนธ์ คร.ด. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.ทบวงมหาวิทยาลัย .(2536). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย .
- เทพนิตา กฤษดา. (2548). *รายงานสัมพัทธ์*. ขอนแก่น: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธิดารัตน์ สุขประภาภรณ์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ปรินญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.
- ธัญญาพันธ์ สิทธิพันธ์. (2553). ความต้องการการพัฒนาด้านของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดตาก. ปรินญานิพนธ์ รป.ม. (การปกครองท้องถิ่น). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- ธีระศักดิ์ กุลสันทน์. (2545). การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยาน. กรุงเทพฯ. ปรินญานิพนธ์. (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธัญชนก สีหะวงษ์. (2550). ผลกระทบของสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย.
- ธัญญาลักษณ์ วีระสมบัติ .(2546). การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์การ.*วารสารบริหารธุรกิจ* 99 (กรกฎาคม- กันยายน หน้า 22-24)
- นรภัทร อิมพานิช. (2559). รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นวลละออง อุทามนตรี และ รชยา อินทนนท์. (2558). การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย

อุบลราชธานี. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. ปีที่ 11 (มกราคม – มิถุนายน หน้า 58-59). บุญชม ศรีสะอาด .(2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 1*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาธน์

บุญเลิศ ไพรินทร์ .(2538). *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ:

สำนักงานข้าราชการพลเรือน

ปัญญา สมบุญสุข .(2541). *มหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ: ใครได้ใครเสีย*. สารสภาอาจารย์ .

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่.

ปัญญร แก้วส่อง. (2551). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายสาธารณะเกี่ยวกับ คุณภาพชีวิตกรณีศึกษา การร่างรัฐธรรมนูญ ในระดับจังหวัด. ปริญญาโท.

(รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร

ปราโมทย์ โชติมงคล. (2535). *บริหารงานบุคคล*. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการบริหาร

สำหรับผู้บังคับบัญชา รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ. ทบวงมหาวิทยาลัย

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม .(2550). *แนวทางพัฒนาศักยภาพคนด้วย Competency*.

กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา.

ปิ่นทิรา จันทหลวง. (2553). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*

เชียงราย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เชียงราย. ถ่ายเอกสาร.

ปัทมวารวณ จินดารักษ์. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา*.

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 11

ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน).

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน

ข้าราชการพลเรือน.

เปรมจิต ศิริสานต์. (2552). *องค์ประกอบของเหตุจูงใจในการศึกษาต่อของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ*

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญญาโท. (การศึกษามหาบัณฑิต) การอุดมศึกษา.

กรุงเทพ: บัณฑิตวิทยาลัย. ม.รามคำแหง.

พชรภัทร อุทรรักษ์ และ สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ. (2559). *แนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารงาน*

ทั่วไป มหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย

ราชภัฏสวนสุนันทา. ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม หน้า 32-45).

พยอม วงศ์สารศรี .(2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ .คณะวิทยาการจัดการสถาบัน

ราชภัฏสวนดุสิต.

- พรนารี ไสยาบุตร. (2555). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม
สาขาอุตสาหกรรม ระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน.
ปริญญาณิพนธ์. วทม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว .(2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 9 .กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิมลลักษณ์ อยู่วัฒนา .(2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการ
สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม*. กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา จังหวัด
สมุทรสงคราม
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2542). การบริหารจัดการอุดมศึกษา: หลักและแนวทางตามแนวปฏิรูป.
กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ .(2558). *อุดมศึกษาไทย แนวคิด การจัดการ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ:
วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ภาควิรัตน์ เชื้อนเคนทร์. (2552). การศึกษาบรรยายภาคการทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนคร ศูนย์เทเวศร์ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ.
ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยุวดี อิมใจและคณะ .(2552). *รายงานวิจัยการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มี
จิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- รวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาล
ศาสตรมหาวิทาลัยของรัฐ. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ด.(การพยาบาลศาสตร์). ชลบุรี:
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- รัชฎาธิพย์ อุปถัมภ์ประชา. (2561). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ. วารสารการจัดการ
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เมษายน – มิถุนายน).
- รุจินันท์ เชื้อพิทักษ์สกุล. (2551). คุณสมบัติของนักประชาสัมพันธ์และปัจจัยในการเลือกเข้ารับ
ทำงานขององค์กรธุรกิจภายในประเทศไทย. วารสารประชาสัมพันธ์และการโฆษณา.
ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม).
- วรภากรณ์ นักพินพาทย. (2545). *ความคิดเห็นของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*

- ที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม.
(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
วินดา วาดีเจริญและคณะ (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วารุณี อัสวโกคิน. (2554). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินูญานิพนธ์. กศ.ด.
(การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร อวระกุล .(2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิจิตร ศรีสอาน .(2540). *แนวปฏิบัติในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ:
ทบวงมหาวิทยาลัย .ถ่ายเอกสาร
- วิจิตร ศรีสอาน .(2541). *แนวคิดและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* .สารสภาอาจารย์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ .
- วิจารณ์ พานิช. (2552). *ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21: การยกระดับคุณภาพ
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- วินดา วาดีเจริญ .(2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย
ของรัฐ*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารและพัฒนาการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย.
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีระ อรัญมงคล และ รัชฎาธิ์โสภา. (2549). *รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา
กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. วารสารวิชาเทคโนโลยี
อุตสาหกรรม. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม หน้า 70-76).
- วัน สุวรรณพงษ์. (2559). *หลักวิชาชีพนักกฎหมายสำหรับทนายความ*. วารสารธรรมทรรศน์.
ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ตุลาคม หน้า 222-226).ศุภชัย ยาวะประภาษ .(2548).
การบริหารบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย .กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- สมาน รังสิโยภษุฎ .(2540). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ:
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สาธิต เชื้ออยู่นาน. (2559). *แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อ*

พฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินซ์นิพนธ์ ปร.ด.

(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีน
ครินทร์วิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ .(2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED
LEARNING*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์.

สุนันทา เลานันท์ .(2547) .*การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ: ภาคบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ.

สุวเพ็ญ คำต๋อย .(2556). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา* .

วิทยานิพนธ์ กศ.ม.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา .ถ่ายเอกสาร.

สุจิตรา ธนนันท์ . (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2541). *ทิศทางมหาวิทยาลัยในอนาคต*. เอกสารประชุมวิชาการเรื่อง
การออกแบบระบบ.สุพจน์ บุญพิเศษ .(2549). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผล
การปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน* .วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
มหาวิทยาลัยบูรพา. (1-18)

สุนทรี พัชรประทีป. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมระบบฐานข้อมูล ด้านงานโสตทัศนูปกรณ์และ
อาคารสถานที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม)

สุเทพ ไชยวุฒิและคณะ. (2560). *การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการงานวิชาการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. วารสารพินนครสวรรค์. ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม –
ธันวาคม)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2542). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐาน
อุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม
2561, จาก www.mua.go.th.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
(2560-2579)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.nesdb.go.th> สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2543). *การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะ*

หลักทางการบริหาร ปี พ.ศ.2543-2544. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

อนิสา ขนาดผล .(2554). เป้าหมายที่ดี. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2562 จาก

<http://www.pqa.phuket.psu.ac.th/index.php?option=com>

อนวัช แก้วจำนง .(2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Management*.

กรุงเทพ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ. พิมพ์ครั้งที่ 1.

อนันตชัย คงจันทร์ .(2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ .(2551). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ .(2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อำนวย แสงสว่าง .(2544) .การจัดการทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Management*.

พิมพ์ครั้งที่ 2 .กรุงเทพฯ: อัสราพิพัฒน์

อรุณ รักธรรม .(2547). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อภิสิทธิ์ รักษาวงศ์. (2545). ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสังกัดศูนย์พัฒนาปิโตรเลียม

ภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร. ปริญญาโท. ศป.ม. (การพัฒนา สังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิต

วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์. ผิวกองงาม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรพงศ์. วงศ์สาโรจน์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง. พรหมมูล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4. นางสาวนุชรา ปานกรด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. คุณปรีชา โกตะธนวัฒน์ (มหาชน) จำกัด .บริษัท ปตท



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | | |
|--|------------------|------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์สุพาดา | สิริกุตตา | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชพงษ์ . วงศ์สาโรจน์ | | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผดุง . | พรมมูล | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 4. อาจารย์ ดร.ธัญยา. | รุจิเสถียรทรัพย์ | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 5. อาจารย์ ดร. ณัฐมน. | ตั้งพานทอง | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ |



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม. ทองชัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูลีวรรณ. โชติวงษ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. อาจารย์ ดร.เจษฎา. อังกาบสี มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
4. อาจารย์ ดร.พิพัฒน์พล. เพ็ชรเที่ยง อาจารย์พิเศษ
5. ดร.วรพล. วิเหม คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. อ. กมนวรรณ. พุทธาภิวัฒน์ สถาบันอาศรมศิลป์



ภาคผนวก ข

- สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ
- การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- สรุปการประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ



สรุปการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของเครื่องมือการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศูนย์
การปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งทำการ
ประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

คะแนน หมายถึง 1+ ข้อความข้อนั้น สอดคล้อง กับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

คะแนน หมายถึง 0 ไม่แน่ใจว่า ข้อความข้อ สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

คะแนน หมายถึง 1- ข้อความข้อนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

) โดยนำคะแนนการประเมินมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องIOC (เพื่อพิจารณาข้อที่มีค่าดัชนี
ความสอดคล้อง โดยเลือกข้อที่มีค่า ขึ้นไป มาใช้เป็นข้อความในแบบสอบถามสำหรับการเก็บ 0.5
รวบรวมข้อมูล

ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้อง)IOCของแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาศูนย์การปฏิบัติงาน (
ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่							
		1	2	3	4	5			
1	การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

5	การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
6	ความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อม ให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงาน ของตนและสามารถปฏิบัติงานและ ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
12	การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้ เกี่ยวกับ ความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	การทำผลงานเพื่อเลื่อนลำดับขั้นวิทยฐานะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	การรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

16	ความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้ง จรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	-1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	ความสามารถในการชี้แนะ สนับสนุน หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
22	การรู้บทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำ หรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
24	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	การแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

27	การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
28	ความสามารถในการนำความรู้วิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	การคิดหาวิธีการระบวนการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	การนำเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิม แต่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
31	ความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
32	ความสามารถในการสรุปประเด็นสำคัญของผู้พูดหรือผู้เขียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
33	ความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
34	ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
35	ความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
36	การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
37	การเข้ารับการพัฒนาและมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

38	การเข้ารับการพัฒนาศักยภาพและฝึกอบรม หลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของ ตนเพื่อเป็นการต่อยอด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
39	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็น การพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
40	การติดตามเทคโนโลยีและนวัตกรรม ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
41	การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
42	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOTAnalysis) เพื่อใช้ในการ วางแผนกำหนดทิศทางพัฒนา องค์กร	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
43	ความสามารถในการรับนโยบายและ แปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
44	การประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
45	ความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะ เกิดขึ้นและมีการเตรียมพร้อมในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
46	การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

47	ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
48	ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
49	การเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
50	การมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
51	ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
52	การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
53	การคิดริเริ่มหรือการชี้้นำให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
54	การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
55	ความสามารถในการวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา									
56	ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษา และงานประกันคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

57	ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการ ดำเนินการดำเนินงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
58	การมีทักษะในการประสานงาน ระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่าง หน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายใน และและหน่วยงานภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
59	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางการศึกษาและเสนอแนวทาง เบื้องต้นการพัฒนาการวางแผน การศึกษา การวิจัยทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
60	ความสามารถในการถ่ายทอด เผยแพร่ ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้ ผู้รับบริการเข้าใจในข้อมูลได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์									
61	ความรู้ความสามารถในการพัฒนา ซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
62	ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การ สื่อสาร ฐานข้อมูล ตามความต้องการ ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
63	การบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการ ดูแลฐานข้อมูลร่วมถึงการพัฒนาระบบ โปรแกรมของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
64	มีความสามารถในการจัดทำข้อมูล ที่ สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

65	มีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา									
66	ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อกราฟฟิก ภาพถ่าย เสียง มัลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
67	การใช้เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
68	ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
69	ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับงานใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
70	ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการโสตทัศนศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี									
71	ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

72	ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การ ใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อ นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการ จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
73	ความสามารถประมวลผลข้อมูล สถิติ และฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและ บัญชีได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
74	ความสามารถการนำเสนอตัวเลข การเงินแบบเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยมี การนำเทคโนโลยีมาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
75	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ									
76	ความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ ถูกต้องตามระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
77	การจัดทำรายละเอียดบัญชี หรือ ทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อ ตรวจสอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
78	การสำรวจครุภัณฑ์ประจำปี และ ดำเนินการจัดทำบัญชีครุภัณฑ์ที่ชำรุด รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

79	ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูล และรายงานข้อมูลต่างเกี่ยวกับครุภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
80	ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน									
81	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
82	ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
83	การเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยง สามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ควบคุม ป้องกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
84	ความไม่รู้สึกติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนอุดมศึกษา ระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
85	ความสามารถในการแนะนำแนวทางปฏิบัติในมิติของนโยบายและแผนเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล									
86	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
87	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากต้องให้ข้อมูลผู้บริหารและต้องพร้อมตอบคำถามต่างๆ กับพนักงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
88	ความสามารถการวางแผนการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
89	การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็น การติดตามการทำงานของฝ่ายต่างๆ รวมถึงเป็นการสำรวจศักยภาพของบุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	สอดคล้อง
90	การให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและ ตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงาน ทรัพยากรบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์									
91	การวางแผนและดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
92	ความสามารถในการเขียน รวบรวมและ เผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมผ่านการ ประชาสัมพันธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
93	ความสามารถในการบริหารดูแลการ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคม ออนไลน์ เช่น website Facebook line	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

101	ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณ ร่างและได้ตอบหนังสือราชการ รวมถึง จัดการประชุมทั้งกระบวนการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
102	2. ความสามารถในการจัดลำดับ ความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
103	การตรวจสอบความถูกต้องของอักษร และรูปแบบหนังสือราชการก่อน นำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทาน หนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืน หน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
104	การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการ จัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
105	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้าน การบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อ ผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผน และการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์									
106	ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ใน แหล่งข้อมูลและการสืบค้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
107	ความรู้ความสามารถทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงาน ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การ บริหารจัดการฐานข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

108	การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศเพื่อ กำหนดเลขหมู่ และหัวเรื่อง ทรัพยากรห้องสมุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
109	ความสามารถพัฒนาทรัพยากร สารสนเทศทั้งการจัดหาและการ คัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้ให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
110	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และแนะนำข้อมูลต่างๆให้ที่เข้ารับ บริการเข้าใจได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
สมรรถนะประจำตำแหน่งนิติกร									
111	การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่างและ พิจารณาร่างข้อบังคับ ตรวจสอบร่าง กฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
112	การดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรม และสัญญาต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
113	การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
114	การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อ กฎหมายอย่างง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
115	การให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม



การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม(ปัจจุบัน)

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยที่ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ $\alpha.917$ ค่าอำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ

ข้อ	ประเด็น	ค่าอำนาจ จำแนกของ ข้อคำถาม
1	การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	1.97
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี	2.21
3	การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน	3.16
4	การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	2.84
5	การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	1.59
6	ความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	2.98
7	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ	3.16
8	การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ	6.00
9	การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ	3.87
10	การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)	2.89
11	ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ	2.53
12	การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้ เกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ	5.29
13	การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ	1.85
14	การทำงานเพื่อเลื่อนลำดับขั้นวิทยฐานะ	1.78
15	การรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1.71

16	ความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้ง จรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร	2.53
17	การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	3.56
18	การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	2.89
19	การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	1.81
20	ความสามารถในการชี้แนะ สนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย	2.45
21	การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม	4.76
22	การรับบทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำ หรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ	3.87
23	ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	3.87
24	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	4.68
25	การแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	1.69
26	การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	1.75
27	การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน	2.87
28	ความสามารถในการนำความรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน	1.79
29	การคิดหาวิธีกระบวนการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	2.76
30	การนำเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิม แต่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน	1.98
31	ความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจน	2.67
32	ความสามารถในการสรุปประเด็นสำคัญของผู้พูดหรือผู้เขียน	3.45
33	ความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน	3.05
34	ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้	2.84
35	ความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1.67
36	การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน	6.00

37	การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง	3.24
38	การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของตนเพื่อเป็นการต่อยอด	2.09
39	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	1.98
40	การติดตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน	1.65
41	การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.08
42	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางพัฒนาองค์กร	1.89
43	ความสามารถในการรับนโยบายและแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.79
44	การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	3.09
45	ความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหา	1.79
46	การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	1.79
47	ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	1.83
48	ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2.80
49	การเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร	1.59
50	การมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร	1.67
51	ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน	1.78
52	การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร	2.30
53	การคิดริเริ่มหรือการชี้้นำให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม	1.57
54	การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	4.58
55	ความสามารถวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้	3.87

56	ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษา และงานประกันคุณภาพการศึกษา	2.80
57	ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการด้านงานวิชาการ	1.75
58	การมีทักษะในการประสานงาน ระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายในและและหน่วยงานภายนอก	2.04
59	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและเสนอแนวทางเบื้องต้นการพัฒนาการวางแผนการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา	4.58
60	ความสามารถในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจในข้อมูลได้ง่าย	2.82
61	ความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์	3.28
62	ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูล ตามความต้องการของหน่วยงาน	6.00
63	การบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการดูแลฐานข้อมูลร่วมถึงการพัฒนาโปรแกรมของหน่วยงาน	6.00
64	มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application	6.00
65	มีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข	8.00
66	ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ กราฟฟิก ภาพถ่าย เสียง มัลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูล	3.65
67	การใช้เครื่องมือสื่อดิจิทัลอุปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน	2.98
68	ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานสื่อดิจิทัลศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.45
69	ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับงานใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานสื่อดิจิทัลศึกษา	2.68
70	ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการสื่อดิจิทัลศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง	2.82
71	ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	6.00

72	ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม	6.00
73	ความสามารถประมวลผลข้อมูล สถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้	3.82
74	ความสามารถการนำเสนอตัวเลขการเงินแบบเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้	1.75
75	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	2.87
76	ความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ถูกต้องตามระเบียบ	2.30
77	การจัดทำรายละเอียดบัญชี หรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อตรวจสอบ	3.86
78	การสำรวจครุภัณฑ์ประจำปี และดำเนินการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุดรวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์	3.24
79	ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูล และรายงานข้อมูลต่างเกี่ยวกับครุภัณฑ์	3.24
80	ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	3.82
81	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้	4.67
82	ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.52
83	การเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยง สามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ควบคุม ป้องกันได้	2.81
84	ความไม่ติดติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนอุดมศึกษา ระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน	1.92
85	ความสามารถในการแนะแนวทางปฏิบัติในมิติของนโยบายและแผนเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ	1.72
86	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.29
87	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากต้องให้ข้อมูลผู้บริหารและต้องพร้อมตอบคำถามต่างๆ กับพนักงาน	2.87

88	ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศึกษยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย	2.82
89	การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นการติดตามการทำงานของฝ่ายต่างๆรวมถึงเป็นการสำรวจศักยภาพของบุคลากร	2.57
90	การให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล	2.87
91	การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	1.77
92	ความสามารถในการเขียน รวบรวมและเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมผ่านการประชาสัมพันธ์	3.54
93	ความสามารถในการบริหารดูแลการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ เช่น website Facebook line	1.83
94	ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1.76
95	การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสื่อมวลชนและสร้างเครือข่ายในสายงานเพื่อเป็นการเปิดช่องทางการประชาสัมพันธ์	3.24
96	การศึกษาและนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ	2.87
97	ความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศ (MOU), (LOI), (MOA)	4.58
98	ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.98
99	ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการเจรจาในข้อตกลงทางวิชาการต่างๆ	2.65
100	ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	4.89
101	ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณ ร่างและได้ตอบหนังสือราชการ รวมถึงจัดการประชุมทั้งกระบวนการ	2.82
102	2. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง	2.52
103	การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน	3.27

104	การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น	4.38
105	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผนและการตัดสินใจ	4.38
106	ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น	2.52
107	ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงาน ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ 1คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล	2.50
108	การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศเพื่อกำหนดเลขหมู่ และหัวเรื่องทรัพยากรห้องสมุด	2.82
109	ความสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้งการจัดหาและการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ	3.87
110	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่างๆให้ที่เข้ารับบริการเข้าใจได้ง่าย	1.92
111	การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างข้อบังคับ ตรวจสอบร่างกฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา	2.82
112	การดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญาต่างๆ	3.87
113	การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน	2.82
114	การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในกฎหมายอย่างง่าย	2.82
115	การให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่างๆ	3.95



การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม (คาดหวัง)

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยที่ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ $\alpha.928$ ค่าอำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ

ข้อ	ประเด็น	ค่าอำนาจ จำแนก ของข้อ คำถาม
1	การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	2.07
2	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.67
3	การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน	4.89
4	การนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.90
5	การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด	3.89
6	ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง	4.10
7	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการให้บริการ	4.98
8	การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ	4.80
9	การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ	4.29
10	การให้บริการแบบบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)	4.01
11	ความรู้ความเข้าใจและทักษะในงานของตนและสามารถปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมืออาชีพ	3.45
12	การเข้ารับการอบรม/เรียนรู้ เกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	7.01
13	การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ	3.13

14	การทำผลงานเพื่อเลื่อนลำดับชั้นวิทยฐานะ	2.57
15	การรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1.98
16	ความรู้ความเข้าใจระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานทั้ง จรรยาบรรณในตำแหน่งงานและจรรยาบรรณขององค์กร	4.78
17	การปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงาน	4.65
18	การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา	3.75
19	การกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องโดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	2.30
20	ความสามารถในการชี้แนะ สนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย	3.08
21	การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม	5.13
22	การรับบทบาทว่าตนเองอยู่ในบทบาทผู้นำ หรือบทบาทสมาชิกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ	5.05
23	ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	6.00
24	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น	5.67
25	การแก้ปัญหาพร้อมกันเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน	2.97
26	การสร้างค่านิยมให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	2.89
27	การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน	3.12
28	ความสามารถในการนำความรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน	3.01
29	การคิดหาวิธีการกระบวนการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.26
30	การนำเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิม แต่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน	3.07
31	ความรู้ความเข้าใจลำดับการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติที่ชัดเจน	4.13
32	ความสามารถในการสรุปประเด็นสำคัญของผู้พูดหรือผู้เขียน	5.98
33	ความสามารถในการพูดและการเขียนสื่อความหมายและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความเข้าใจตรงกัน	4.98
34	ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้	3.80

35	ความสามารถในการประเมินการสื่อสารเพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	2.01
36	การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน	5.90
37	การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง	4.89
38	การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหลักสูตรที่สนใจนอกเหนือจากงานของตนเพื่อเป็นการต่อยอด	3.19
39	การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	3.09
40	การติดตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน	1.80
41	การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.21
42	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร	3.01
43	ความสามารถในการรับนโยบายและแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.09
44	การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	4.67
45	ความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและมีการเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหา	2.30
46	การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	2.01
47	ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	2.79
48	ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.03
49	การเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร	3.09
50	การมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร	2.08
51	ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน	2.09
52	การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร	2.68
53	การคิดริเริ่มหรือการชี้้นำให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม	2.12
54	การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	3.76

55	ความสามารถวิเคราะห์และติดตามผลของกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ได้	4.09
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการศึกษา		
56	ความรู้ความสามารถในงานด้านการศึกษา เช่น งานหลักสูตร งานที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัยและนวัตกรรม งานบริการนิสิตนักศึกษา และงานประกันคุณภาพการศึกษา	2.90
57	ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการด้านงานวิชาการ	2.54
58	การมีทักษะในการประสานงาน ระหว่างอาจารย์และนิสิต ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายในและและหน่วยงานภายนอก	3.76
59	ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาและเสนอแนวทางเบื้องต้นการพัฒนาการวางแผนการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา	5.03
60	ความสามารถในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจในข้อมูลได้ง่าย	3.89
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์		
61	ความรู้ความสามารถในการพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้ภาษาคอมพิวเตอร์	4.23
62	ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูล ตามความต้องการของหน่วยงาน	5.98
63	การบริหารจัดการเว็บไซต์และด้านการดูแลฐานข้อมูลรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมของหน่วยงาน	4.98
64	มีความสามารถในการจัดทำข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานใช้งานร่วมกับ Mobile Application	5.01
65	มีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข	6.00
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการโสตศึกษา		
66	ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อ กราฟฟิก ภาพถ่าย เสียง มีลติมีเดียเพื่อเผยแพร่ข้อมูล	4.78
67	การใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์และการบำรุงรักษาให้อยู่สภาพพร้อมใช้งาน	5.90
68	ความสามารถในการตรวจสอบและควบคุมงานโสตทัศนศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด	5.09

69	ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับงานใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานสื่อด้านทัศนศึกษา	4.05
70	ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการสื่อด้านทัศนศึกษาและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง	4.09
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการการเงิน		
71	ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	6.89
72	ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม	5.89
73	ความสามารถประมวลผลข้อมูล สถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชีได้	4.89
74	ความสามารถการนำเสนอตัวเลขการเงินแบบเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้	3.98
75	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเงินและบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	4.98
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ		
76	ความรู้ความเข้าใจในงานพัสดุ ตรวจสอบ ดูแลการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การสอบราคา การประกวดราคา ที่ถูกต้องตามระเบียบ	3.80
77	การจัดทำรายละเอียดบัญชี หรือทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสะดวกต่อตรวจสอบ	4.56
78	การสำรวจครุภัณฑ์ประจำปี และดำเนินการจัดจำหน่ายครุภัณฑ์ที่ชำรุดรวมถึงตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์	3.98
79	ความสามารถในการจำแนกข้อมูล ทำสถิติ ปรับปรุงข้อมูล และรายงานข้อมูลต่างเกี่ยวกับครุภัณฑ์	4.21
80	ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	5.76
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน		
81	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานแผน หลักการวิเคราะห์นโยบายและแผน กลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการงานแผนได้	5.90
82	ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.98

83	การเสนอวิธีการจัดการความเสี่ยง สามารถวางแผนที่จะควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้ควบคุม ป้องกันได้	4.67
84	ความใฝ่รู้ติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนอุดมศึกษา ระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน	3.14
85	ความสามารถในการแนะแนวทางปฏิบัติในมิติของนโยบายและแผนเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศ	2.89
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล		
86	ความรู้ในงานทรัพยากรบุคคล สรรหา คัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.70
87	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี เนื่องจากต้องให้ข้อมูลผู้บริหารและต้องพร้อมตอบคำถามต่างๆ กับพนักงาน	3.89
88	ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย	4.09
89	การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นการติดตามการทำงานของฝ่ายต่างๆ รวมถึงเป็นการสำรวจศักยภาพของบุคลากร	3.89
90	การให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงและตอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล	4.15
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์		
91	การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	2.90
92	ความสามารถในการเขียน รวบรวมและเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมผ่านการประชาสัมพันธ์	4.89
93	ความสามารถในการบริหารดูแลการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อยุคใหม่และสังคมออนไลน์ เช่น website Facebook line	3.17
94	ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น	2.67
95	การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อสื่อมวลชนและสร้างเครือข่ายในสายงานเพื่อเป็นการเปิดช่องทางในการประชาสัมพันธ์	4.23
สมรรถนะประจำตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์		

96	การศึกษาและนำเสนอข้อมูลความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศเพื่อเสนอผู้บริหารในการเพิ่มความร่วมมือ	3.08
97	ความสามารถในการตรวจสอบร่างเอกสารเพื่อทำข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กรต่างประเทศ (MOU), (LOI), (MOA)	5.89
98	ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศเพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.08
99	ความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการเจรจาในข้อตกลงทางวิชาการต่างๆ	4.80
100	ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	6.00
สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงาน		
101	ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสารบรรณ ร่างและได้ตอบหนังสือราชการ รวมถึงจัดการประชุมทั้งกระบวนการ	2.67
102	2. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง	3.14
103	การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน	4.90
104	การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสืบค้น	4.23
105	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารสำนักงานเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการพิจารณาวางแผนและการตัดสินใจ	5.67
สมรรถนะประจำตำแหน่งบรรณารักษ์		
106	ความรู้ด้านบรรณารักษ์ศาสตร์ เช่น การจัดทำฐานข้อมูล มีความรู้ในแหล่งข้อมูลและการสืบค้น	4.37
107	ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงาน ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ 1คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล	3.90
108	การวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศเพื่อกำหนดเลขหมู่ และหัวเรื่องทรัพยากรห้องสมุด	3.92
109	ความสามารถพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทั้งการจัดหาและการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ	4.90

110	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และแนะนำข้อมูลต่างๆให้ที่เข้ารับบริการเข้าใจได้ง่าย	5.07
สมรรถนะประจำตำแหน่งนิติกร		
111	การวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ร่างและพิจารณาร่างข้อบังคับ ตรวจสอบร่างกฎหมายหรือข้อบังคับที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา	3.07
112	การดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญาต่างๆ	3.90
113	การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน	3.00
114	การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจในข้อกำหนดอย่างง่าย	3.70
115	การให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และหนังสือเวียนต่างๆ	3.07



ภาคผนวก ค

- แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
- แบบสอบถามกลุ่ม และภาพประกอบการสนทนากลุ่ม
- แบบประเมินความเหมาะสม

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน“ตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา”

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้ ซึ่งผู้วิจัยตระหนักดีว่าการศึกษาค้างนี้จะสำเร็จลุล่วงได้ดีต้องได้รับความร่วมมือจากท่าน จึงขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
.....
2. ตำแหน่งทางวิชาการ
.....
3. ตำแหน่งทางการบริหาร
.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน
.....
6. ให้สัมภาษณ์วันที่ปี/เดือน/
.....
7. ประสบการณ์ในการบริหารและตำแหน่งบริหารที่สำคัญ
.....
8. เริ่มและจบการสัมภาษณ์เวลา
.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา

1. ท่านคิดว่าในปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานบรรลุตามภารกิจของหน่วยงานของท่านหรือไม่

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่กำหนดไว้แต่เดิมเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของหน่วยงานหรือไม่

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก **”การมุ่งผลสัมฤทธิ์”**มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก **”การบริการที่ดี”**มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

5. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก **”การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ”**มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการ

พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

6. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**จริยธรรม**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**ร่วมแรงร่วมใจ**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

8. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**ความคิดสร้างสรรค์**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

9. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**ทักษะการสื่อสาร**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

10. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**การพัฒนาตนเอง**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

11. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก “**คิดวางแผนเป็นระบบ**” มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

12. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก **“มีความผูกพันต่อองค์กร”**มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

13. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก **“ความรับผิดชอบต่อสังคม”**มีความสำคัญและจำเป็นต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

14. ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่เป็นสายสนับสนุนวิชาการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามภารกิจหลักของหน่วยงานควรเป็นอย่างไร และท่านเห็นด้วยกับสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร หากมีสมรรถนะอื่นที่ท่านเห็นควรว่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงานกรุณาเพิ่มเติมจากที่กำหนดไว้

- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิชาการศึกษา ได้แก่**
 ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 ความรู้และทักษะการให้บริการการศึกษา
 ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิชาการเงินบัญชีและพัสดุ ได้แก่**
 ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 การบริหารจัดการด้านการเงิน
 ความรู้ทางด้านการบัญชี
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้แก่**

ทักษะด้านการประเมินโครงการ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีความสามารถในการติดตามดำเนินงานวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาต่างๆ รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักประชาสัมพันธ์** ได้แก่
ทักษะด้านการประชาสัมพันธ์
ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานบุคลากร** ได้แก่
ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
ทักษะในการให้คำปรึกษา การสื่อสารและสร้างความยืดหยุ่นผ่อนปรน

สอบสวน

- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานบรรณารักษ์** ได้แก่
ความรู้และทักษะด้านบรรณารักษ์ศาสตร์หรือสารสนเทศศาสตร์
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนิติกร** ได้แก่
ความรู้และทักษะการดำเนินคดี
ความรู้และทักษะการสอบสวน
ความรู้และทักษะการจัดทำสัญญา
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิชาการโสตศึกษา** ได้แก่
ความรู้ความสามารถในการผลิตสื่อทัศนศึกษา
- **สมรรถนะประจำตำแหน่งงานนักวิเทศสัมพันธ์** ได้แก่
ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อประสานงาน

15. ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
ตำแหน่ง

งานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา

ขอขอบคุณอย่างสูงค่ะ

นางสาวกุสุมา แยมเกตุ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการอุดมศึกษา มศว

ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการตามตำแหน่งงานใน“
”สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ





แบบประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือ



แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากร

สายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ทำการพัฒนารูปแบบโดยการหาความต้องการจำเป็น (PNI) ลำดับแรกนำมาพัฒนา รูปแบบ โดยแต่ละสมรรถนะมีความต้องการจำเป็น (PNI) ลำดับแรกดังนี้

ลำดับ	สมรรถนะ	ความต้องการจำเป็น (PNI)
สมรรถนะหลัก		
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	- การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
2	ด้านทักษะการสื่อสาร	- ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/สื่อสารกับชาวต่างชาติได้
3	ด้านการพัฒนาตนเอง	- การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง
4	ด้านการบริการที่ดี	- การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ
5	ด้านความร่วมแรงร่วมใจ	- การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้สมาชิกในทีม
6	ด้านคิดวางแผนเป็นระบบ	- การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร
7	ด้านความคิดสร้างสรรค์	- ความสามารถในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปิดรับเรื่องราวใหม่ๆ
8	ด้านจริยธรรม	- ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ
9	ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	- การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน
10	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	- ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน
11	ด้านความผูกพันต่อองค์กร	- การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
สมรรถนะตามตำแหน่งงาน		
1	ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา	- ความรู้และทักษะในการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนิน
2	ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์	- ความสามารถในการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสารและฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน
3	นักวิชาการโสตศึกษา	- ความสามารถในการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานและการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา
4	นักวิชาการเงินและบัญชี	- ความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม
5	นักวิชาการพัสดุ	- ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ
6	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	- ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและความไม่รู้จักติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ
7	นักทรัพยากรบุคคล	- ความสามารถในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบเจตน์มหาวิทยาลัย
8	นักประชาสัมพันธ์	- การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
9	นักวิเทศสัมพันธ์	- ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย
10	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	- การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาถึงการและลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน
11	บรรณารักษ์	- ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการข้อมูล
12	นิติกร	- การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน

จึงขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนามรรณการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความเหมาะสม” ตามความคิดของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก
 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนามรรณการ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะหลัก						
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ					
	1.1 ส่งเสริมการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การสนับสนุนงบประมาณ และอุปกรณ์ในการสร้างสรรค์เพื่อให้มีองค์ความรู้เพื่อใช้ในการเผยแพร่					
	1.2 การจัดอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการนำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	1.3 กระบวนการตรวจสอบผลงานจากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลงานที่นำเสนอมีความน่าเชื่อถือและใช้ประโยชน์ได้จริง					
	1.4 การอบรมเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเสนอเผยแพร่ความรู้ได้อย่างมืออาชีพเกิดความน่าเชื่อถือ					
	1.5 การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานเพื่อทำผลงานขอเลื่อนลำดับความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
2	สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร					
	2.1 การกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ					
	2.2 การประเมินทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาอังกฤษตามระดับความสามารถ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามความสามารถของแต่ละคน					
	2.3 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริงกับอาจารย์ต่างชาติ					
	2.4 สร้างทัศนคติให้บุคลากรตระหนักว่าการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญเนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของโลกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
	2.5 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษโดยการเพิ่มคำตอบแทนพิเศษสำหรับบุคลากรที่สามารถสอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด					
3	สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง					
	3.1 สนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นของบุคลากรเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรสามารถลาเรียนได้ หรือมีทุนการศึกษาให้ศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
	3.2 การโอนย้ายหรือการหมุนเวียนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ศึกษาขณะศึกษาต่อหรือเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เพื่อเป็นการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	3.3 กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจในการศึกษาต่อ เช่น เปิดโอกาสให้เสนอวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดกำลังใจที่จะนำความรู้จากการศึกษาต่อสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ					
	3.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ศึกษาต่อได้เข้าร่วมประชุมกับผู้เกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
	3.5 กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแรงผลักดันในการศึกษาต่อ					
4	สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี					
	4.1 การจัดสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญในการบริการที่ดี เป็นการสร้างบุคลิกภาพที่ดีเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น					
	4.2 การประเมินตนเองด้วยวิธีพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวทาง MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตนเอง และเกิดทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพต่อไป					
	4.3 การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง					
	4.4 จัดกิจกรรมโดยการให้บุคลากรที่มีความโดดเด่น มาบรรยายให้เพื่อนร่วมงานรับรู้วิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ					
	4.5 การยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมให้บริการถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้เพื่อนร่วมงาน					
5	สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ					
	5.1 การกำหนดนโยบาย วิธีการให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม					
	5.2 การจัดหลักสูตรฝึกอบรมการทำงาน เพื่อสร้างเสริมทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยทักษะการทำงานเป็นทีมที่พึงมีคือเปิดใจ ให้ใจ สนับสนุน ให้เกียรติ					
	5.3 การสร้างทัศนคติและเจตคติให้เปิดกว้างขึ้นและพร้อมที่จะทำงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข					
	5.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้สามารถสร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงานได้					
	5.5 การให้รางวัลหรือคำชมเชยเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
6	สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ					
	6.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT analysis)					
	6.2 ทำการศึกษามลภาวะวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร					
	6.3 การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT analysis) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจตนเองเพื่อการปฏิบัติงานในส่วนวิเคราะห์งานอื่นๆ					
	6.4 สร้างความตระหนักรู้ ทศนคติให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพองค์กร					
	6.5 สร้างกระบวนการเพื่อนำผลการวิเคราะห์สภาพองค์กร มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นแสดงถึงว่าคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย					
7	สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์					
	7.1 การจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการนำวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	7.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างทักษะให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์การทำงาน					
	7.3 จัดเวทีเพื่อนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี Best Practical/ Good Practical เมื่อบุคลากรเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ					
	7.4 สร้างกระบวนการติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
	7.5 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการเปิดเวทีจัดประกวดนำเสนอผลงานที่สร้างนวัตกรรมให้กับการปฏิบัติงาน มีรางวัลให้กับผลงานที่โดดเด่นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8	สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม					
	8.1 การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้					
	8.2 จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย รวมถึงสามารถชี้แนะเพื่อนร่วมงานได้					
	8.3 การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย					
	8.4 การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบมาพูดคุยแลกเปลี่ยนให้เพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามระเบียบ					
	8.5 ยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีความประพฤติปฏิบัติดีมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านจริยธรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
9	สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์					
	9.1 การศึกษาดูงานในหน่วยงานได้รับการยอมรับในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ทำให้เกิดกระบวนการคิดและการพัฒนาระบบ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน					
	9.2 จัดอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดทักษะในการคิดและพัฒนากระบวนการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดวงจรการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด					
	9.3 สร้างกระบวนการพัฒนาระบบการทำงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาการทำงานแนวใหม่ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบ One stop service					
	9.4 เปิดช่องทางให้บุคลากรได้นำเสนอขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับบริการได้รับรู้ ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเกิดความเชื่อมั่นในงาน					
	9.5 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาระบบ โดยการเปิดเวทีให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หากผลงานได้รับการยอมรับจะได้รับทุนในการพัฒนางานต่อไป					
10	สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
	10.1 การอบรมให้ความรู้ที่จะนำมาใช้ในการสร้างประโยชน์กับสังคม เช่น การเรียนรู้วิถีชุมชน ให้บุคลากรได้สัมผัสกับชุมชนและพร้อมจะนำความรู้มาใช้เกิดประโยชน์					
	10.2 การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดทักษะด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม และกระตุ้นให้คิดริเริ่มโครงการ					
	10.3 การจัดกิจกรรมลงชุมชนจริงเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม เกิดความภาคภูมิใจในการนำความรู้ที่ตนมีมาสร้างประโยชน์ให้กับสังคม					
	10.4 สนับสนุนงบประมาณในการนำไปใช้ประโยชน์สำหรับบุคลากรที่เป็นผู้ริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
	10.5 สร้างแรงจูงใจให้เสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหากโครงการใดได้รับเลือกจะรับทุนสนับสนุนในการจัดโครงการ					
11	สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร					
	11.1 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้ได้รับรู้ถึงเกียรติประวัติของสถาบันอุดมศึกษาที่มีมานาน เพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					
	11.2 การจัดระบบพี่สอนน้อง สำหรับบุคลากรที่เข้ารับตำแหน่งใหม่โดยให้เรียนรู้จากผู้อาวุโสและปฏิบัติหน้าที่มาก่อน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	11.3 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผ่านช่องทางต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การประชุมทั้งแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ					
	11.4 การปลูกฝังค่านิยมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วยการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะพูดคุย เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร					
	11.5 สร้างกระบวนการเสริมให้บุคลากรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การให้รางวัลเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลานาน เช่น 10 ปี , 20 ปี					

สมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
นักวิชาการศึกษา						
1	การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริการวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจในบริการวิชาการและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน					
2	กระบวนการสอนงานและให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดทักษะในการบริการวิชาการและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน					
3	การกำหนดให้มีแผนพัฒนาประจำปีด้านการบริการวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้มีความรู้ความเข้าใจและเกิดความมั่นใจในตนเอง และความสามารถให้คำแนะนำขั้นตอนในงานด้านวิชาการได้					
4	จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการให้บริการวิชาการและคำแนะนำเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถตอบคำถามและแนะนำไปในทิศทางเดียวกัน ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน					
5	การยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่สามารถให้คำแนะนำได้ถูกต้องและเป็นมิตรกับผู้รับบริการ					
นักวิชาการคอมพิวเตอร์						
1	การอบรมจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ ในเรื่องการออกแบบระบบงาน ข้อมูลระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน					
2	การให้มีกระบวนการเพื่อเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบงานรวมถึงการสร้างฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงาน					
3	ปลูกฝังค่านิยมให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองกล้าที่จะคิดผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
4	กระตุ้นให้เกิดกระบวนการสร้างระบบงานใหม่ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์การปฏิบัติงานที่ดี					
5	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดออกแบบระบบงานใหม่ๆ โดยผลงานของบุคลากรนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
นักวิชาการโสตศึกษา						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานโสตศึกษา					
2	การระดมความคิดของบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในงานของตนให้พร้อมในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตศึกษา					
3	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำตนเองเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
4	สร้างกิจกรรมเพื่อให้สามารถเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงาน และแนะนำข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในคู่มือ					
5	การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติเพื่อนำคู่มือการปฏิบัติมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานในการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
นักวิชาการเงินและบัญชี						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งบประมาณ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์งบประมาณต่างๆตามสภาพของสถาบันอุดมศึกษา (ของรัฐและในกำกับของรัฐ)					
2	กระบวนการสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์งบประมาณทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ					
3	สร้างความตระหนักถึง ทัศนคติว่านักวิชาการเงินและบัญชีต้องเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจในการวิเคราะห์การเงินของหน่วยงาน					
4	การกำหนดให้จัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีให้ผลการวิเคราะห์การใช้งบประมาณและการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน					
5	การมอบหมายงานที่ท้าทายให้เกิดการวิเคราะห์งบประมาณในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองและสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
นักวิชาการพัสดุ						
1	การศึกษาระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งแม่นยำเพื่อให้เกิดความสามารถในการบริหารงานพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าก่อนจะนำความรู้มาให้บริการกับผู้ใช้บริการ					
2	การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและเทคนิคการสื่อสารในที่สาธารณะและวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุ					
3	สร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ในงานของตนเองได้อย่างดี					
4	การจัดเวทีให้ผู้รับบริการและนักวิชาการพัสดุพูดคุยและเปิดโอกาสให้มีการซักถาม รวมถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน					
5	กระบวนการรวบรวมข้อคำถาม (FOA) คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับงานพัสดุเพื่อสร้างเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นการปฏิบัติงาน					
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน						
1	การจัดอบรมเพื่อเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนและสามารถในการจัดทำแผน ติดตามรายงานและวิเคราะห์การบริหารแผนได้อย่างเชี่ยวชาญ					
2	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเกี่ยวกับงานแผนต่าง เพื่อพัฒนาทักษะต่างๆในการจัดทำแผน เช่น ทักษะในการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผน					
3	การปลูกฝังค่านิยมให้เป็นผู้มีความใฝ่รู้ติดตามข่าวสารใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนข่าวสารใหม่ๆ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
4	การจัดกิจกรรมให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการเห็นผลงานที่ข้อมูลทันสมัย สถานการณ์ใหม่ๆ เกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นคนทันสมัย นำไปสู่ความน่าเชื่อถือในผลงาน					
5	การมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อให้เกิดการเกิดแรงผลักดันให้ติดตามข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนอีกทั้งจะเป็นโอกาสให้ก้าวหน้าในงาน					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
นักทรัพยากรบุคคล						
1	การกำหนดนโยบายและวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาได้					
2	การอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา เพื่อสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน					
3	การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรบุคคลว่าเป็นผู้ที่พร้อมให้คำปรึกษา เป็นมิตรกับผู้รับบริการทุกคน					
4	การจัดกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการได้มีโอกาสพบปะกันเพื่อให้รู้ข้อมูลและความต้องการของบุคลากร รวมถึงให้บริการและให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้นักทรัพยากรบุคคล					
5	สร้างกระบวนการให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองในการปฏิบัติงานถือเป็นแรงขับให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญต่อไป					
นักประชาสัมพันธ์						
1	การกำหนดนโยบายการประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้การวางแผนและการดำเนินการประชาสัมพันธ์เกิดความชัดเจน ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อย้ำภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ถาวร					
2	การเปิดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสารซึ่งจำเป็นต่อการประชาสัมพันธ์					
3	การสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างความมั่นใจ ไหวพริบและความฉลาดทางอารมณ์ให้กับนักประชาสัมพันธ์ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน					
4	สร้างความตระหนักโดยการปลูกจิตสำนึกว่าบุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์เพราะนักประชาสัมพันธ์ถือเป็นหน้าตาของสถาบัน					
5	กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจโดยการยอมรับผลงานของบุคลากรจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดปฏิบัติงานที่เต็มความสามารถเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร					
นักวิเทศสัมพันธ์						
1	ส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสามารถอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ					
2	การอบรมเพื่อสร้างทักษะการประสานงานการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
3	สร้างทัศนคติและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมให้การช่วยเหลือและดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย					
4	จัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดความสร้างภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ให้เห็นว่านักวิเทศสัมพันธ์เป็นตัวแทนของสถาบันอุดมศึกษาในการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์และนักศึกษา					
5	คัดเลือกบุคลากรที่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้ไปศึกษาดูงานกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความร่วมมือเพื่อเรียนรู้วัฒนธรรมต่างๆ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป						
1	การประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง					
2	การส่งเสริมทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถสร้างและแก้ไขหนังสือราชการได้					

ลำดับ	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
3	การสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญเกี่ยวกับความละเอียด รอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร					
4	จัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเรื่องความถูกต้องของหนังสือราชการ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน					
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเรื่องความถูกต้องของอักษรและรูปแบบของหนังสือราชการเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นที่ตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนนำเสนอ					
บรรณารักษ์						
1	การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาความรู้มาพัฒนาคลังสารสนเทศและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลของการปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ					
2	การอบรมเสริมทักษะในการปฏิบัติงานคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับบริหารจัดการฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	การสร้างความตระหนัก ทักษะคติให้ความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถสร้างทรัพยากรสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงาน					
4	สร้างกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสามารถสืบค้นเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ให้ผู้รับบริการเกิดภาพลักษณ์ที่ดี					
5	ผลงานที่บรรณารักษ์ได้พัฒนาระบบงานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งในการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
นิติกร						
1	การอบรมเกี่ยวกับการดำเนิน การสอบสวน สืบสวน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย					
2	การศึกษากฎหมายอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวน สืบสวน เพื่อเป็นเพิ่มทักษะในการปฏิบัติให้บุคลากรมีทักษะ เทคนิคและวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อเท็จจริงนั้นๆ					
3	การสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติ และสร้างความมั่นใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนิติกร					
4	การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้พูดคุยกับนิติกรได้ซักถามเกี่ยวกับข้อกฎหมายกับนิติกร เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นและเกิดความไว้วางใจในนิติกร					
5	กระบวนการสร้างความภาคภูมิใจโดยการยอมรับผลงานของบุคลากร ถือเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มความสามารถ					





ที่ ศธ 6918/ 3111



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขออนุมัติเสนอความเห็น

เรียน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารองค์กรและความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติเสนอความเห็นบุคลากรในสังกัดของท่าน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม ตำแหน่งงาน” ระหว่างเดือนธันวาคม 2561 ถึงเดือนมกราคม 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียด ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 882 8787

ที่ ศธ 6918/ 368



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒5 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอความเห็นชอบในการทำปริญญานิพนธ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ท่านในการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 12414

ที่ ศธ 6918/3114

วันที่ 19 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” กับท่าน ระหว่างเดือนธันวาคม 2561 ถึงเดือนมกราคม 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

 ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรัสชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ท่านในการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พิชญ์ ๑,

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ ๘๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๖ เมษายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ณัฐมน ตั้งพานทอง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้วและจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกุสุมา แยมเกตุ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 368



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ธัญญา รุจิเสถียรทรัพย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้วและจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกุสุมา แยมเกตุ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/๑๖๘

วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุพาดา สิริฤทธา

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไปและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกุสุมา แยมเกตุ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/918

วันที่ ๒5 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุพาดา สิริกุตตา

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไปและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกุสุมา แยมเกตุ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

Handwritten signature

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6918/ 1125



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อธิการบดีสถาบันอาศรมศิลป์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ อาจารย์กมนวรรณ พุทธาภิวัดน์ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษาคึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 1126



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อาจารย์ ดร.พิพัฒน์พล เพ็ชรเที่ยง

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษา ตึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศร 6918/1121



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.เจษฎา อังกาบสี เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษา ตึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 1128



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูลีวรรณ โชติวงษ์ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษา ตึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 1130



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ คุณวรพรรณ โพธิ์แก้ว เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษาคึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/10๘6



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ทองชัย

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษา ตึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



ที่ ศบ 6918/ 1124

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.วรพล วิแหลม เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) หัวข้อเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เวลา 09.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมภาควิชาอุดมศึกษา ตึก 14 ชั้น 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศาสตราจารย์ ดร. ๑.

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/๒๕๖

วันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ 094 414 9891

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกุสุมา แยมเกตุ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ศาสตราจารย์ ดร. ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 6918/ 5๒8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทิพย์ธิดา ข.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



ที่ ศธ 6918/ 3๒8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ไปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

โพธิ์ธำ ๒.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 368



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

25 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



ที่ ศธ 6918/ 5๒8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พัชราภา อ.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



ที่ ศธ 6918/ 3๒8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

25 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตู นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พิชญ์ อ.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 9๒8



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒5 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จตุรัสย์ เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 368



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๕ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงคร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 5๒8



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

25 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891



ที่ ศธ 6918/ 368

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พัชรดา อ.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ที่ ศธ 6918/ 5๕8



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒5 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เนื่องด้วย นางสาวกุสุมา แยมเกตุ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยและขอใช้สถานที่มหาวิทยาลัยของท่าน ระหว่างเดือน มีนาคม 2562 ถึงเดือนเมษายน 2562 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์จักรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 414 9891

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กุสุมา แยมเกตุ
วัน เดือน ปี เกิด	13 กรกฎาคม 2524
สถานที่เกิด	อ่างทอง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2546 ศิลปศาสตรบัณฑิต ศศ.บ (สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2551 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการ) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2562 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/318 บ้านกลางเมืองนนทบุรี 42 ซ.นนทบุรี 42 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร