

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สมัญญา พิมพ์าลัย

26 ส.ค. 2558

347740

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

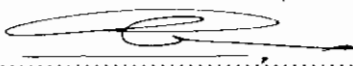
คณะกรรมการจัดการและการทำงาน มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ สมัญญา พิมพ์ลัย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

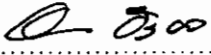
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.สมนึก ทองเยี่ยม)

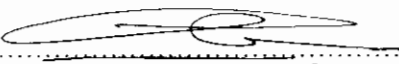
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรยศ)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)

..... กรรมการ

(ดร.สมนึก ทองเยี่ยม)

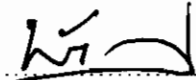
..... กรรมการ

(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรยศ)

..... กรรมการ

(ดร.พรณี พิมพ์พันธุ์ศรี)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ให้คำปรึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชณี นนทศักดิ์)

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2557

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ แก้ไขปรับปรุง ต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ประธานและกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขผลงาน ทำให้วิทยานิพนธ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไข เพื่อนำมาปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบูรพา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว ที่ได้ให้ความช่วยเหลือประสานงานเป็นอย่างดี รวมถึงผู้ที่ได้ช่วยเหลือและสนับสนุนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง

คุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบให้เพื่อทดแทนคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งอดีตและปัจจุบันที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานครบทุกวันนี้และตลอดไป

สมัญญา พิมพ์ลัย

54920085: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: สมรรถนะในการปฏิบัติงาน/ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ/ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคล

สมัญญา พิมพ์าลัย : การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (NEED ANALYSIS ON CORE PERFORMANCE COMPETENCY DEVELOPMENT AS PERCEIVED BY THE ACADEMIC SUPPORT STAFFS IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมนึก ทองเอี่ยม, ค.ศ., พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ, Ph.D. 158 หน้า, ปี พ.ศ. 2557.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ควรจะเป็น 3. เพื่อศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ และ 4. เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการปรับปรุงให้ดีขึ้นตามลำดับ ดังนี้ 1. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. ด้านการบริการที่ดี 4. ด้านการทำงานเป็นทีม และ 5. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีควรจะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งจะต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการพัฒนาต่อไปตามลำดับ ดังนี้ 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3. ด้านการบริการที่ดี 4. ด้านการทำงานเป็นทีม และ 5. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ อันดับ 1 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อันดับ 2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม และอันดับ 5 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมให้มีการวางแผนการทำงานเพื่อความสามารถบรรลุความสำเร็จในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่น ขยัน อดทน และตรงต่อเวลา ด้านการบริการที่ดี ส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการบริการที่ดี และการประเมินการให้บริการ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในการอยู่ร่วมกัน และจัดกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ควรจัดให้มีการฝึกอบรมธรรมะและจรรยาบรรณกับการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำกิจกรรมทางศาสนาด้วยกัน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
ประเด็นที่ศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในระบบราชการพลเรือน	23
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
• สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปผลการศึกษา	96
อภิปรายผลการวิจัย	103
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก	113
ภาคผนวก ข	129
ภาคผนวก ค	144
ประวัติย่อของผู้วิจัย	158

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา.....	42
3-1	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวนพนักงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง.....	57
4-1	ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	64
4-2	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ในภาพรวม	66
4-3	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	67
4-4	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการทำงานเป็นทีม.....	68
4-5	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการบริการที่ดี	69
4-6	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	71
4-7	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	72
4-8	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ในภาพรวม	73
4-9	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม.....	74
4-10	ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการทำงานเป็นทีม	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-11 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการบริการที่ดี	76
4-12 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ	78
4-13 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	79
4-14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ในภาพรวม	80
4-15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	81
4-16 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	82
4-17 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ด้านการบริการที่ดี	84
4-18 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ด้านการทำงานเป็นทีม	85
4-19 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-20 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	88
4-21 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	89
4-22 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการบริการที่ดี.....	91
4-23 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการทำงานเป็นทีม.....	92
4-24 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	94
5-1 สรุปผลการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และลำดับความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการ.....	100

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	ประเด็นที่ศึกษา	5
2-1	แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย	12
2-2	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)	24

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงลงพระปรมาภิไธย และได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีการรวมกลุ่มวิทยาเขตจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2548) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระบบราชการ มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างมากในด้านการมุ่งใจในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสในความก้าวหน้า การรักษาคณให้อยู่กับองค์กร การศึกษาต่อ การฝึกอบรมและดูงาน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องสร้างระบบกลไกในการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพตอบสนองต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถาบันการศึกษามีการแข่งขันสูง การบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ และการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมและคุ้มค่า จึงมีส่วนสำคัญ ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย บริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบ่งเป็น 2 สาย คือ สายวิชาการ มีหน้าที่สอนและให้บริการวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ มีหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน การให้บริการวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ ประเภทของบุคลากรในมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งพนักงาน

ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นบุคลากรประเภทใหม่ที่ทดแทนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ที่ว่างจากการเกษียณ หรือว่างโดยเหตุอื่น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2549 พนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งในระบบการศึกษานั้น บุคลากรทุกประเภทมีความสำคัญมิได้ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ด้วยบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ในการที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในทุกสายงาน สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ภายใต้การเปลี่ยนแปลง การปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา แนวทางการบริหารงานบุคคลของภาครัฐได้ถูกเปลี่ยนแนวคิดใหม่เป็นการบริหารงานบุคคล เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) และมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency based) หลักผลงาน (Performance based) และ หลักคุณธรรม (Merit based) กระบวนการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ จึงให้ความสำคัญในกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคล ที่อยู่บนฐานของหลักการสมรรถนะ (Competency based approach) ในด้านการศึกษา กลุ่มทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายและ ร่องรับสภาพการเปลี่ยนแปลง คือ บุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผล ให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หากขาดบุคลากร ที่มีคุณภาพ จะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไร้ความหมาย เพราะหากบุคลากรไม่เรียนรู้ ไม่มีการติดตาม การพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ จะทำให้การเจริญเติบโตขององค์กร หดอยู่กับที่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ในการพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณภาพ หรือศักยภาพ ในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น จะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดศักยภาพ หรือความสามารถ ของบุคคล รวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร และเป็น โอกาสในการปรับปรุงและ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง (คณัย เทียนพูน, 2546) อย่างไรก็ตาม คำว่าสมรรถนะนำมาใช้ตามแนวคิดของ David C. McClelland ที่ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น ต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยการกำหนด

ปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือ พฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับเท่าไร จึงทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุกัญญา รัชมิธรรม โชติ, 2549) ทั้งนี้ผลจากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีข้อเสนอแนะว่า เมื่อนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดี และเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน อย่างสมบูรณ์ และใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานสายสนับสนุน วิชาการของมหาวิทยาลัย ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สนับสนุนการเรียนการสอนให้สามารถ บรรลุผลสำเร็จขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลผลิตขององค์กร จะมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร การที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสามารถผลิต ผลงานที่มีคุณภาพสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในงาน ได้รับการศึกษาและ ฝึกอบรมให้ก้าวหน้าเทคโนโลยี ดังนั้น จึงถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ต้องจัดทำเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546) ด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลง ในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลก็มีส่วนกระทบโดยตรง ต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำให้ทักษะการเรียนรู้ ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงแผนงานของ องค์กรและการขยายตัวขององค์กร ก็มีผลผลักดันให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะการทำงาน ให้สูงขึ้น (วิเชียร วิทิตอุคม, 2552) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งต่อองค์กร และ บุคลากรขององค์กรหลายประการ (รัชนิย์ สุจิจันทร์รัตน์, 2546)

การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ไม่เป็นตามความต้องการของบุคลากร สังเกตได้จากการอบรม สัมมนา และการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ได้ถูกกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยกำหนดตัวชี้วัด งบประมาณ และจำนวนผู้เข้ารับ การพัฒนา เป็นการพัฒนารูปแบบเหมารวม ทั้งยังกำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนามาให้ดำเนินการ จึงเป็นผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาขาดแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา จึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เท่าที่ควร บุคลากรจึงไม่สามารถนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับการพัฒนามานั้นมาดำเนินงานหรือกิจกรรม ที่ตนเองรับผิดชอบได้เหมาะสมกับขอบข่ายของงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หลักสูตรที่ถูกกำหนด

จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่สนองต่อความต้องการของการเข้ารับการพัฒนา การพัฒนาที่ผ่านมา เน้นการอบรมในภาคทฤษฎี ไม่ได้ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขาดทักษะในการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติจริง

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

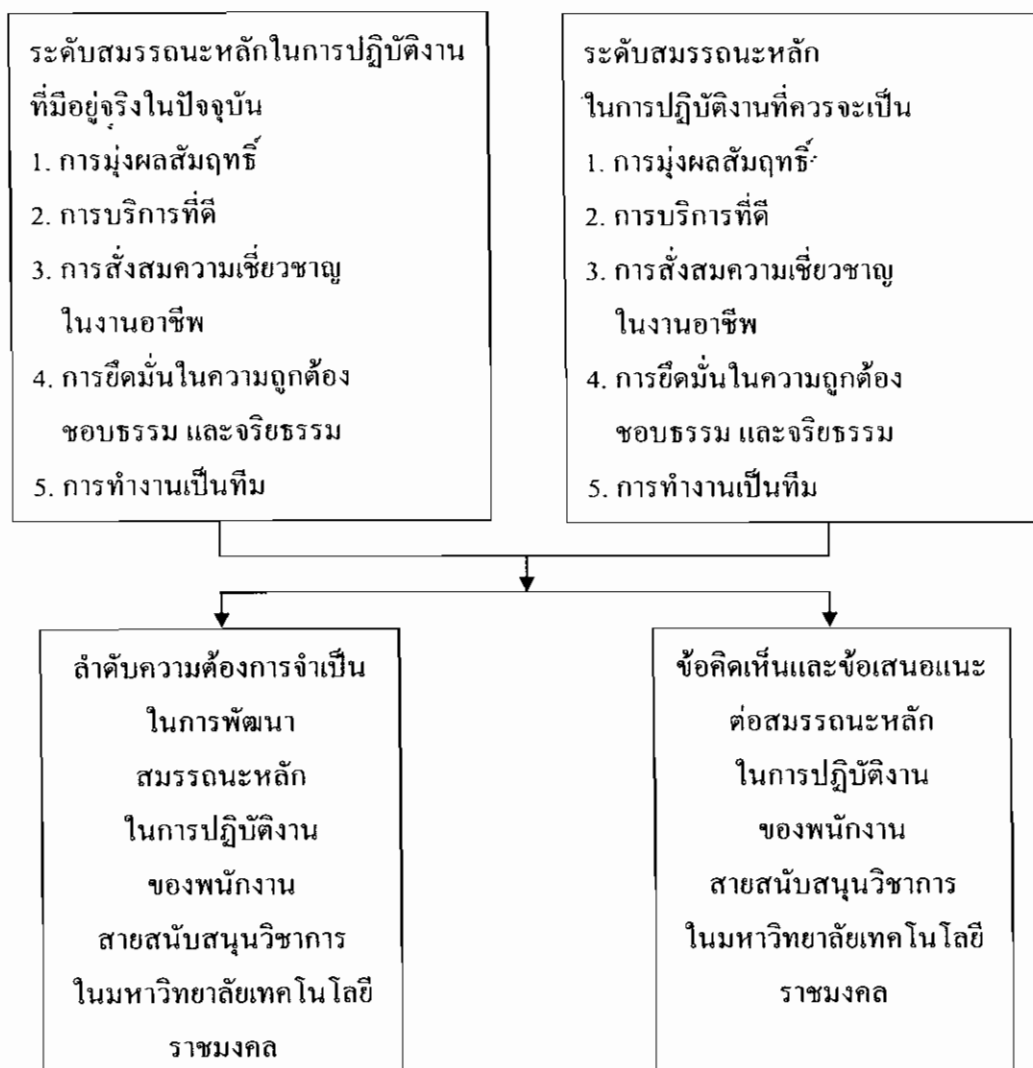
1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ควรจะเป็น
3. เพื่อศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
4. เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

คำถามของการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับใด
2. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับใด
3. ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เป็นอย่างไร
4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีอะไรบ้าง

ประเด็นที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นที่ศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 - 1 ประเด็นที่ศึกษาในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. พนักงานสายสนับสนุนวิชาการสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอื่นจะส่งผลให้ได้พนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีอัตรากำลังที่มีศักยภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ได้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรได้ตรงกับลำดับความต้องการจำเป็น

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้รับรู้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร การวางแผนการจัดทำหลักสูตร การอบรม การประชุม สัมมนา รวมถึงการคัดเลือกพนักงานสายสนับสนุนวิชาการได้ตรงกับความต้องการและศักยภาพของแต่ละคน

4. ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษา “การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

จำนวนทั้งหมด 1,042 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2555)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง จำนวน 285 คน ได้มาจากการวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) และกำหนดจำนวนตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547)

3. ตัวแปรที่ศึกษา คือ

3.1 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่เป็นจริงในปัจจุบัน จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

3.2 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ควรจะเป็น จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

นิยามศัพท์เฉพาะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่สนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารและบริการ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และวิทยาเขต ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา บุคลากร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี และตำแหน่งอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านพฤติกรรม ที่แสดงออกเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างให้ปรากฏผลงานที่โดดเด่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาการทำงาน หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีการวางแผนการทำงาน และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนา ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน และสามารถบริหารจัดการเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข

การบริการที่ดี หมายถึง การบริการด้วยการยิ้มแย้ม แจ่มใส และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ สามารถให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจน สามารถแนะนำและคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน สามารถประสานงานภายในและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีความยินดีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่นบึ้งหรือปิดกั้นให้ผู้อื่น คอยดูแลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น และสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน สามารถนำวิชาการ ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญของ องค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาการทำงานในอนาคต มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ตลอดจนให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย ทুমเทร่างกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาสังคม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม โดยปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม และรักษา ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรอย่างที่สุด

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยดี มีการรายงานให้ทราบความก้าวหน้าของ การดำเนินการในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยินดีรับฟัง ความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สามารถประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม และส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผล

การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง การศึกษาระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน ที่ควรจะเป็น ลำดับความต้องการในการพัฒนา และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในระบบราชการพลเรือน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

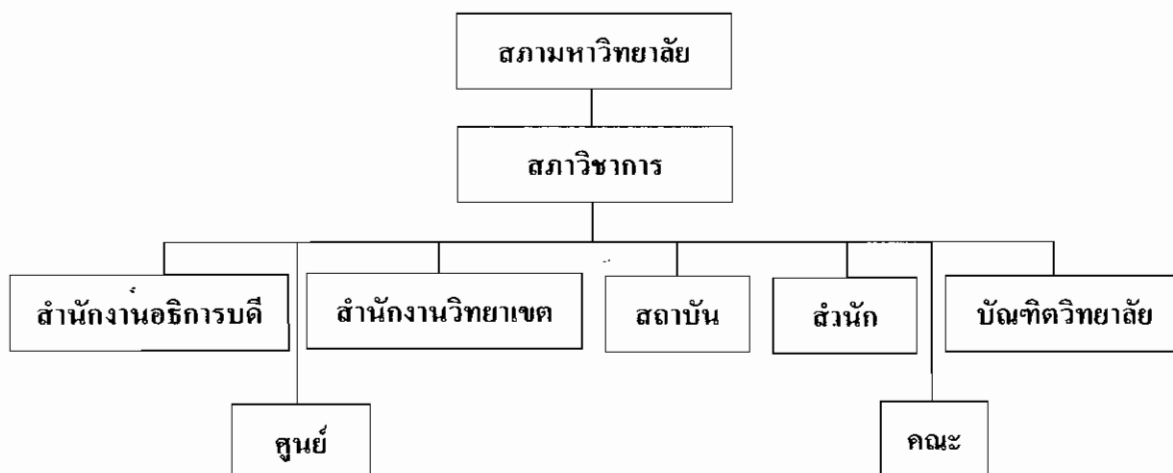
ข้อมูลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สืบเนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินการ โดยอิสระ มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ดังนั้นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจึงได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติฉบับเดิม และยกร่างเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548” โดยมีการรวมกลุ่มวิทยาเขตจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สามารถจัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก เพื่อรองรับการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอาชีวศึกษาเป็นหลัก รวมถึงให้โอกาสแก่ผู้ที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยชุมชน และการศึกษาขั้นพื้นฐานในการศึกษาต่อระดับปริญญา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, 2548)

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (2548) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
จังหวัดปทุมธานี และวิทยาเขตปทุมธานี
 2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ประกอบด้วย วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพ
วิทยาเขตบพิตรพิมุขมหาเมฆ และวิทยาเขตพระนครใต้
 3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประกอบด้วย วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ
วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี วิทยาเขตจันทบุรี และคณะเกษตรศาสตร์
บางพระ จังหวัดชลบุรี
 4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วย วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขต
โชติเวช วิทยาเขตพัฒนวิชาการพระนคร วิทยาเขตชุมชนพระนครอุดมศักดิ์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ
 5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย วิทยาเขตเพาะช่าง
วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาเขตศาลายา และวิทยาเขตวังไกลกังวล
 6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ประกอบด้วย วิทยาเขตภาคพายัพ
จังหวัดเชียงใหม่ วิทยาเขตน่าน วิทยาเขตลำปาง วิทยาเขตเชียงราย วิทยาเขตตาก วิทยาเขตพิษณุโลก
และสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรลำปาง
 7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ประกอบด้วย วิทยาเขตภาคใต้
จังหวัดสงขลา วิทยาเขตนครศรีธรรมราช วิทยาเขตศรีวิชัย จังหวัดนครศรีธรรมราช
คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประมง จังหวัดตรัง
 8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย วิทยาเขตนนทบุรี
วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสกรี วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา หันตรา และวิทยาเขตสุพรรณบุรี
 9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ประกอบด้วย วิทยาเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดนครราชสีมา วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขต
กาฬสินธุ์ วิทยาเขตสกลนคร และสถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับ
และดำเนินการตามพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โครงสร้าง
การจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่เป็นกฎหมายเดียวกัน
โดยส่วนใหญ่การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยเป็น คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และ โครงสร้าง
การจัดองค์กร เพื่อแบ่งส่วนงานดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (2548)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีส่วนราชการอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย คือ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพ ชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการวิชาการ ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก

บัณฑิตวิทยาลัย อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กองหรือส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

คณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี ภาควิชา กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง

สถาบัน สำนัก หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง

สำนักงานอธิการบดี สำนักงานผู้อำนวยการ ภาควิชา กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นการดำเนินการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย และศูนย์ ภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยแบ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย ตามตำแหน่งได้ เป็น 2 สาย คือ สายผู้สอน มีหน้าที่สอนและให้บริการวิชาการ และสายสนับสนุน วิชาการ มีหน้าที่สนับสนุนการสอน การให้บริการวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ ประเภทของ บุคลากรในมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นบุคลากรประเภทใหม่ที่ทดแทนข้าราชการ พลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่ว่างจากการเกษียณ หรือว่างโดยเหตุอื่น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2549 พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำแนกตามแต่ละมหาวิทยาลัย ในปี 2555 จำนวน 1,042 คน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 95 คน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 127 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 78 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 70 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 116 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 75 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จำนวน 135 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ จำนวน 156 คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำนวน 190 คน

ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจึงให้ความสำคัญกับพนักงานสายสนับสนุน วิชาการเป็นกลุ่มบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้สามารถบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ คุณภาพและ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพจะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไร้ความหมาย เพราะหากบุคลากรไม่เรียนรู้ ไม่มีการติดตาม การพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในด้านต่าง ๆ จะทำให้การเจริญเติบโตขององค์กรหยุดอยู่กับที่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1970 ชื่อ Testing for Competence rather than Intelligence ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performance) ในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัดความสามารถทางสติปัญญา และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่สามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการ ที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้น มีสมรรถนะ จากจุดกำเนิดดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้นักวิชาการหรือนักวิจัยได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ ในเวลาต่อมา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competency Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ อันเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ (คณัย เทียนพูน, 2546) และปี ค.ศ.1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ โดยเสนอว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามความต้องการขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ที่นักวิชาการกล่าวถึงและนำมาใช้อ้างในการศึกษา ครั้งนี้มีมุมมองทั้งแคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

Spencer and Spencer (1993); McClelland (1975); เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) และ อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อึดทน โน้ตสนั่น ความรู้ และทักษะ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความ

เหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

นอกจากนี้ กิรติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการแสดงออก (Individual behavior) การใช้อำนาจความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน (A body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social role) เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างให้ปรากฏผลงานที่โดดเด่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ความหมายของสมรรถนะหลัก

นักวิชาการหลายองค์กรท่านได้พยายามอธิบายความหมายของสมรรถนะหลักไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) และธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ และสมรรถนะหลักจะต้องใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร ในขณะเดียวกัน บุคคลที่ขาดสมรรถนะหลัก ก็ต้องได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) สมรรถนะหลักขององค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะให้เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งคนเป็นปัจจัยชี้ขาด

โดยความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่อง ดังนั้นจึงต้องเร่งรัดพัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาคุณภาพ และสมรรถนะของบุคลากรให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ของตนเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ในการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชื่อฯ ชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาการทำงาน หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงาน ในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก สมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ซึ่งสุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2550)

จำแนกได้เป็น 5 ประเภท โดยแบ่งสมรรถนะเพิ่มเติมจากแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง ดังนี้

1. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในทุกตำแหน่งหัวหน้างานหรือ ผู้ที่ต้องบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

2. สมรรถนะประจำสายงาน เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคน ในที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะประจำสายงาน ของพนักงานทุกตำแหน่งงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

การประเมินสมรรถนะ

กรมการปกครอง (2549) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะ คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรม และวิธีการทำงานของข้าราชการที่แสดงออกในสถานการณ์ที่สะท้อนสมรรถนะในแต่ละเรื่อง โดยพฤติกรรมและวิธีการทำงานนั้นถือเป็นหลักฐานที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

1. เป็นการประเมินความสามารถของข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของข้าราชการ เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร

2. นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน หรือที่เรียกว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

3. เพื่อเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง (Two-way communication) ในการดูแลข้าราชการ โดยผ่านระบบการประเมินและวางแผนพัฒนาร่วมกัน

การประเมินสมรรถนะนำไปใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. ด้านสรรหาและเลือกสรรผู้สมัครงาน โดยหลักการแล้ว กระบวนการสรรหาและเลือกสรร เริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งเราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ ะไรบ้าง นอกจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. ด้านการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การฝึกอบรม และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan) การฝึกอบรมแบบใช้มาตรฐานของสมรรถนะออกแบบ การฝึกอบรมเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training) ซึ่งกล่าวถึง ทักษะความรู้ และเจตคติ ที่สำคัญซึ่งกลายเป็นพื้นฐานของ โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม

3. ด้านการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน คือ การให้รางวัลผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน มักจะนำผลการปฏิบัติงาน มาใช้ในการประเมิน และแบ่งเป็นสองส่วน คือ ผลงานที่มอบหมาย และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ในการทำงาน ซึ่งอยู่ได้น่าและพร้อมที่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ได้นำเสนอขั้นตอนการประเมินสมรรถนะของบุคคล ในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงาน

วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล แบ่งเป็น 4 วิธีการ ดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น โดยใช้วิจารณญาณของตนเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการของการประเมินสมรรถนะที่ง่ายที่สุด

2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor assessment)

การประเมินสมรรถนะของพนักงาน โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่พบเห็นมากที่สุด การประเมินแบบนี้ในช่วงของการประเมินการปฏิบัติงาน อาจประเมินปีละครั้ง (ประเมินผลปลายปี) หรือปีละ 2 ครั้ง

3. การประเมินแบบ 180 องศา (180-degree assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น โดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินโดยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหาอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมิน วิธีการประเมินในรูปแบบนี้ควรมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าประเมินเป็นเท่าไรและพนักงานประเมินเป็นเท่าไร

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree assessment)

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น แบบรอบทิศทางอยู่บนพื้นฐานของทีม (Team-based approach) โดยมีผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ประกอบด้วย หัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงาน

การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของพนักงานรายบุคคล มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การระบุผู้ถูกประเมิน

การระบุกลุ่มคนที่องค์กรต้องการประเมินความสามารถรายบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร ความพร้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละองค์กร โดยอาจแบ่งกลุ่มคนที่ประเมินความแตกต่างของความสามารถ โดยมีกลุ่มคนที่ต้องการประเมินพิจารณา ดังนี้ 1. พนักงานทั้งหมดในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ 2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร 3. ผู้ที่สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร 4. กลุ่มพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร 5. กลุ่มพนักงานที่อยู่ในสายธุรกิจหลักขององค์กร และ 6. กลุ่มพนักงานที่หายาก หรือมีอัตราลาออกค่อนข้างสูง

2. กำหนดสมรรถนะ

กำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมในแต่ละระดับและระดับความคาดหวังของสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานที่จะประเมินหาความแตกต่างของความสามารถโดยจัดทำแบบประเมินความสามารถของพนักงาน

3. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล ควรมีการกำหนดวิธีการประเมินว่าจะใช้วิธีการใด ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินแบบ 180 องศา และการประเมินแบบ 360 องศา และหลังจากนั้นนำแบบประเมินความสามารถของพนักงานที่กำหนดขึ้นไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ได้แก่ พนักงาน หัวหน้าพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อนร่วมงานของพนักงาน หรือผู้รับบริการเพื่อประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานในปัจจุบันและประเมินความสามารถในการทำงานของพนักงานที่คาดหวังและสรุปผลการประเมินความสามารถ

4. การวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่าง

การวิเคราะห์หาความแตกต่างความสามารถ (Competency gap assessment) โดยการหาความแตกต่างระหว่างความสามารถในการทำงานปัจจุบัน (Actual competency) กับความสามารถในการทำงานที่คาดหวัง (Expected competency)

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปผลการประเมินสมรรถนะ

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะของตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการดำเนินการหาข้อสรุปของการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรปรับปรุงสมรรถนะในด้านใดบ้าง โดยให้พิจารณาว่ามีสมรรถนะตัวใดที่มีค่าติดลบ ซึ่งหมายถึงพนักงานมีระดับความสามารถในการทำงานในปัจจุบันน้อยกว่า ระดับความสามารถที่คาดหวัง ซึ่งสมรรถนะตัวนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละตัวจากน้ำหนักของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิธีการประเมินที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวิธีการประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

วิธีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ใช้วิธีการประเมินแบบการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถในการทำงาน ตามสมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น โดยใช้วิจารณญาณของตนเอง

2. ประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน และสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน

3. การวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

ดำเนินการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในการปฏิบัติงานที่ควรจะมีของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ โดยการหาค่าความแตกต่างกันระหว่างความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น

4. สรุปผลการประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

การสรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน เป็นการหาข้อสรุปผลการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานว่าพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ผู้นั้นควรปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง และจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะ อาจใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสมรรถนะหลัก ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคุณคิดว่าทำอะไรบ้าง มีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจ เสียสละ ช่วยเหลือคนอื่น

3. ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดสิ่งที่จะสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นกับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกัน

ธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4. ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5. การประเมินรอบด้าน (360 degree feedback) ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ
การพัฒนาสมรรถนะ

Shermon (2004) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการองค์กรไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการ มีแนวทางการดำเนินการคือ 1. ศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่งที่ศึกษา 2. พิจารณาจัดกลุ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3. พิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการคือ 1. ทบทวนและตรวจสอบรายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2. กำหนดคำนิยามสมรรถนะในการปฏิบัติงานแต่ละสมรรถนะ และ 3. กำหนดระดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้อง มีแนวทางในการดำเนินการคือ 1. ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาระ 2. พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3. พิจารณากลับกรองนิยามสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

บตี ตรีสุคนธ์ (2554) ในการพัฒนาพนักงานขององค์กรนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขันทางธุรกิจ ความเจริญของเทคโนโลยี ความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความก้าวหน้าของวิทยาการจัดการ เป็นต้น องค์กรจึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งผลการดำเนินงานที่องค์กร พึ่งประสงค์ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งนอกจากผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจแล้ว การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

1. วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานของแต่ละตำแหน่งงาน ว่ามีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็นอะไรบ้าง
2. กำหนดระดับมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานที่พนักงานแต่ละตำแหน่งควรมี
3. ประเมินสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอยู่ในระดับใด

4. เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริง กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ความแตกต่างของสมรรถนะการทำงาน

5. สร้างแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล โดยระบุสมรรถนะการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

6. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้

7. ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ปัจจุบันหลายองค์กรได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ได้สรุปประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะหลัก จะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นตัวเร่งให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ช่วยในการสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ก็ได้ ช่วยลดความสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงานและการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม โดยนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual development plan) และวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path)

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งให้เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงานและความสามารถทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านระบบการคิด

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ช่วยให้ทราบสมรรถนะที่ต้องการของตำแหน่งที่จะย้ายไป และสมรรถนะของผู้ที่ถูกย้าย อีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้วย

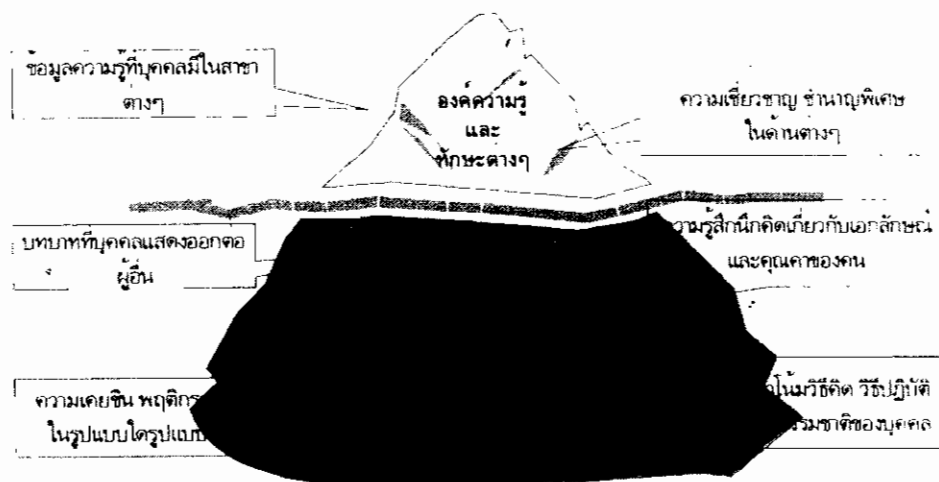
3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์โดยใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานและช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนโดยช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับระดับความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในระบบราชการพลเรือน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้นำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮย์กรุ๊ปเป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resources development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพที่ 2-1 ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยที่ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีและส่วนที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม คุณลักษณะส่วนที่อยู่นี้จะมีผลต่อการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่ยากต่อการพัฒนา



ภาพที่ 2-1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)
(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และแรงจูงใจหรือคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ทั้งนี้ผลการทำงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นมีอยู่และพฤติกรรมส่วนที่สามารถพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ และทักษะ แต่แรงจูงใจถึงแม้จะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำพัฒนาได้ยาก แต่ก็ส่งเสริมให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะส่งเสริมอย่างจริงจังของผู้บริหารและหน่วยงานนั้น ๆ

องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามหลักแนวคิดของ David C. McClelland มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/ เจตคติ (Motives/ attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะนั้น ถือว่าเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มากขึ้น โดยอาศัยการค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ ทั้งสองส่วนนี้ มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard skills”

ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งนักวิชาการ เรียกว่า “soft skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็น ผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้ โดดเด่น ในองค์กร สมรรถนะหลักในราชการพลเรือนที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน มี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม และกำหนดรายละเอียดพฤติกรรม หรือระดับความสามารถซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะ แยกตามระดับที่แตกต่างกันไป โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ขั้นเรียนรู้ (Basic level) ขั้นปฏิบัติ (Doing level) ขั้นพัฒนา (Developing level) ขั้นก้าวหน้า (Advanced level) และขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert level) สามารถอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงาน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการกำหนดสมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือ เทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์

การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย ประกอบด้วยรายละเอียดของระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น พยายามทำงาน ในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แล้วเสร็จตามเวลา มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น และแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี และสามารถทำงานได้ ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้บังคับทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ระดับที่ 4 สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด และบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

2. สมรรถนะการบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยรายละเอียดของระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความเต็มใจในการให้บริการ เช่น ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ หรือ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน

ระดับที่ 2 แสดงความเต็มใจในการให้บริการ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ เช่น รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

ไม่บ่อย เบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เช่น ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการ ที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เช่น เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

3. สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยรายละเอียดของระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาคำรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 เทคโนโลยีใหม่ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5 ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

4. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม ประกอบด้วยรายละเอียดของระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 มีความสุจริต เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 มีความสุจริต และมีสัจจะเชื่อถือได้ เช่น รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3 มีสัจจะเชื่อถือได้ และยึดมั่นในหลักการ เช่น ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งรับผิดและรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4 ยึดมั่นในหลักการ และยึดมั่นเพื่อความถูกต้อง เช่น ยึดมั่นเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5 ยึดมั่นเพื่อความถูกต้องและอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม เช่น ยึดมั่นพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็น ที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วยเกณฑ์ระดับคะแนน ตัวชี้วัด ด้านพฤติกรรมหรือสมรรถนะและแบบบันทึกพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ที่ได้กล่าวถึงความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะของทีมงาน ซึ่งจะดูได้จากความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งความสามารถในด้านนี้มักจะใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงานที่เป็นงาน โครงการ คณะกรรมการเรื่องต่าง ๆ ในบางองค์กรจะวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีมในทุกตำแหน่ง เพราะถือว่าทุกตำแหน่ง จะต้องมีความสามารถในข้อนี้ จึงจะส่งผลต่อความสามารถของทีมในระดับองค์กรได้ นอกจากนี้ Roming (1996) กล่าวว่าคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ดีทั้งสองทาง เกิดการคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยรายละเอียดของระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เช่น สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เช่น สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม

ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เช่น ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5 สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เช่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว คนคลีคลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป กำหนดแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย เพื่อใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพข้าราชการ คือ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ประกอบด้วย

1. สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย ภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership) หมายถึง ความสามารถในการ กระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่น รับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การควบคุมตนเอง (Self control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และ พฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงาน ภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and empowering others) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่า จะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของตนได้

สรุปได้ว่าแนวคิดที่มีความสอดคล้องกันเพื่อการจัดประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกได้ เป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก เป็นลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี และเป็นพฤติกรรม ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ และทักษะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สมรรถนะประจำสายงาน เป็นลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควร มี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3. สมรรถนะทางการบริหาร เป็นลักษณะของด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กร ทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อ การแสดงศักยภาพบุคคลในองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา ทั้งนี้เกิดจากสภาวะการแข่งขัน ในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับสภาพ เพื่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development (HRD) จึงนับเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ ที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คน ในองค์กรมีการเรียนรู้ และ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่

ปี ค.ศ.1969 โดย Nadler (1969 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่ประชุมสมัชชาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา และหลังจากนั้น มีนักคิดชาวตะวันตกและชาวไทยเป็นจำนวนมาก ได้นิยามความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างมากมาย

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการศึกษาจากเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความหมาย ความสำคัญ ความจำเป็น ประโยชน์ กระบวนการในการพัฒนา และกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Nadler and Nadler (1989) และนิสดารัก เวชยานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่จัดอย่างเป็นระเบียบ ภายในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว จะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการศึกษานับเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งด้งาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (1990 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551); Raymond (1999) และ Mondy and Noe (2005) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการของ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กร

และตัวพนักงาน ซึ่งเป็นความพยายามขององค์กร ที่จะนำเรื่องการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถือเป็น จุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงาน และเป้าหมายของตัวพนักงานเอง ก็เป็นไปในเรื่องของ การได้รับความรอบรู้ การมีทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ บรรยงค์ โตจินดา (2543); สุจิตรา ธนानันท์ (2550); ดนัย เทียนพูน (2551); วีระ อรัญญ์มงคล (2552) และอนิวัช แก้วจางค์ (2552) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นด้านรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ โดยมุ่งทางด้านสิทธิของบุคคล ทั้งนี้ การพัฒนามิได้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบันแต่มุ่งหมายให้พนักงาน ได้ก้าวหน้า และเติบโตต่อไป ในอนาคต

2. การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริม การแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งทางด้านการแก้ปัญหาให้องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จที่องค์กร ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

3. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมสัมมนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหา เนื้อหา และรูปแบบซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนา องค์กร ซึ่งองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

4. เป็นกระบวนการที่มีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีทัศนคติเหมือนกัน มีการสอน ประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร ได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ หรือสมรรถนะที่จำเป็น ประกอบไปด้วยกิจกรรม ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยกระทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ รวมถึงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล การพัฒนา สายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลผลิตขององค์กรจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในงาน ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมให้ก้าวทันเทคโนโลยี ดังนั้น จึงถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ต้องจัดทำเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2546) ด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ก็มีส่วนกระทบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ สามารถทำให้ทักษะการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงแผนงานขององค์กรและการขยายตัวขององค์กร ก็มีส่วนผลักดันให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะการทำงานให้สูงขึ้น (วิเชียร วิทญูตม, 2552) ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและบุคลากร (รัชนี ศุภจินทร์รัตน์, 2546) ดังนี้

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กร มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการจ้างพนักงานทั้งในและต่างประเทศ

2. ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้

3. ใช้ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

4. ใช้ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

5. ใช้ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

6. องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

อย่างเต็มกำลังความสามารถ

7. องค์กรสามารถเตรียมพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการขยายงานในอนาคต

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคลากร มีดังนี้

1. บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มระดับความสามารถของบุคลากร ตลอดจนเป็นการจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กร ได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร

2. ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

3. เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเพื่อเป็นไปตามทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย และแผนที่องค์กรได้กำหนดไว้

4. บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหารองค์กร และต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

5. บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และทำให้มีความมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยหาวิธีเพิ่มคุณภาพในงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

6. เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา บุคลากรขององค์กรจัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อได้รับการพัฒนาและปฏิบัติงานมีผลงานหรือประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือได้รับมอบหมายคุณค่าแต่ละคนของบุคลากรก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นองค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7. ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดและเป็นมาตรฐาน

8. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้าร่วม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งจะเป็ผลดีด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความกลมเกลียวสามัคคีระหว่างบุคลากร ในองค์กรเดียวกัน

9. ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธิดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรได้ทราบความต้องการและความคาดหวังที่องค์กรมีต่อบุคลากร

10. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ขึ้นนั้น ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเป็นสิ่งที่บุคลากรปรารถนาในการดำเนินชีวิต

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและบุคลากร โดยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขัน ขณะเดียวกันบุคลากรประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง

ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุรพงษ์ มาลี, 2550)

1. การปรับเปลี่ยนองค์กรและการปฏิรูประบราชการ ที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และความสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมีสมรรถนะสำหรับการทำงานอย่างมืออาชีพ หรือ

มีความเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้องค์ความรู้เป็นพื้นฐานการทำงาน

2. ภารกิจของหน่วยงานของรัฐบาลมีขอบข่ายกว้างขวางและมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ไม่มีสถาบันใดผลิตบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ได้ทันที จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมจึงสามารถปฏิบัติงานได้

3. โครงสร้างของหน่วยงานและระบบงานมีความยุ่งยากซับซ้อน และเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในความเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกเราทุกวันนี้ จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบบอร์ดอย่างมา ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ความคิดเห็นเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว มีสิ่งท้าทายต่อองค์กรอีก 5 ประการที่สำคัญ

อันส่งผลต่อองค์กร ได้แก่ (Desimone and others, 2002, อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2549)

1. การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน (Changing workforce development) ประเทศต่าง ๆ โดยทั่วไปเป็นประเทศเปิดและมีพรมแดนติดต่อกับประเทศต่าง ๆ ที่อยู่รอบนอก ทำให้แรงงานมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐาน สำหรับประเทศไทยก็มีลักษณะดังกล่าวที่มีแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานมากมาย ทั้งจากประเทศที่อยู่ห่างไกลและประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งทำให้องค์กรจะต้องปรับตัว เพราะมีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติและเพศ โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมและภาษา การเปิดโอกาสให้สตรีมีความก้าวหน้ามากขึ้น การกดขี่ทางเพศต่อสตรี และประการสุดท้าย ก็คือ การจัดการการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่

2. การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ (Competing in a global economy)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทต่าง ๆ มีการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์โดยการให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีการจ้างงานกับบุคคลที่มีการศึกษาเพื่อรองรับกับการเพิ่มขึ้นของตลาดที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

นอกจากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ธุรกิจยังต้องมีการศึกษาและการฝึกอบรมที่มากขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมใหม่ กับพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพงานและรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อันเป็นผลทำให้องค์กรมีความเสี่ยงมากขึ้น จึงต้องให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการพัฒนาผู้นำ

ให้สามารถจัดการความท้าทายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้พนักงานได้เรียนรู้การนำสิ่งใหม่มาใช้ในธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็น และไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

3. ขจัดความแตกต่างทางทักษะ (Eliminating the skill gap) ในระบบการศึกษา จะผลิตบุคลากรออกมาป้อนตลาดแรงงานอย่างหลากหลายและมีจำนวนมาก แต่ก็พบว่า ปัญหาประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ บุคลากรที่จบการศึกษาดังกล่าวไม่มีทักษะในงาน หรือมีก็ไม่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งให้การศึกษาในเชิงกว้าง และไม่มีการศึกษาฝึกปฏิบัติ หรือบางแห่งก็มีการฝึกปฏิบัติก็มีเพียงส่วนน้อย การขาดบุคลากรที่มีทักษะอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก อันเป็นผลจากเทคโนโลยีที่จะทำให้โลกเป็นหนึ่งเดียวกัน เทคโนโลยีก็มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีทักษะในงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อวิถีชีวิตของบุคลากรและผลงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

4. ความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (The need for lifelong learning) การเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรมีความเสี่ยงและทำให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารที่จะจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดภายใต้กระแสการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันและอนาคตนับวันจะเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน การให้ความรู้กับบุคลากรเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ในระยะยาวจะเท่ากับองค์กรได้เตรียมความพร้อมและจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างดี

การเรียนรู้ในระยะยาวจำเป็นที่จะต้องอาศัยการลงทุนหรืองบประมาณ การลงทุนดังกล่าวถือว่าการลงทุนที่ถูกต้อง จะทำให้บุคลากรเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความพร้อมด้านต่าง ๆ การเรียนรู้ในระยะยาวควรจะต้องถือว่าเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ นอกจากนี้แล้วควรเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกระดับได้เรียนรู้ร่วมกัน และช่วยกันจัดการความรู้ อันถือว่าเป็นภูมิปัญญาขององค์กรนั้น ๆ

5. ช่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Facilitating organizational learning) นักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กร เช่น Chris Argyris, Richard Beckhard และคนล่าสุดก็คือ Peter Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline ซึ่งได้เสนอให้องค์กรต่าง ๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน จึงทำให้ต้องมีการเรียนรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาต่อไปสำหรับรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคล ที่จะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การก้าวเข้าสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก ยิ่งไปกว่าเทคโนโลยีทั้งหลายที่ใช้กันอยู่ ในการสร้างคนนั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานและต่อเนื่อง

เอกราช หนูแก้ว (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรมให้สูงขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาระบบการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของบุคคลทั่วไป มีความก้าวหน้า ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
4. ช่วยเพิ่มผลงานในการผลิตและลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ มีความรู้ มีทักษะความชำนาญมากขึ้น ลดความผิดพลาดให้น้อยลง เป็นการลดความสูญเสียเวลาในการทำงานและลดความสิ้นเปลืองวัสดุ
5. ช่วยสร้างคุณภาพของงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ผลผลิตขององค์กร มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับ และไว้วางใจทั้งผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง
6. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา บุคคลสามารถทำงานของตนเองได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ต้องคอยติดตามควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
7. ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง ทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานแบบลองผิดลองถูก
8. ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร โดยบุคลากรมีการพัฒนาแล้วสามารถทำงานได้ในตำแหน่งว่างนั้นแทนเป็นการชั่วคราว

9. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจตระหนักว่าตนเองนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และมองเห็น โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานสูงขึ้น

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคลากรของเรามีโลกทัศน์กว้างไกล มีความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ มีขีดความสามารถที่จะปรับตัว และเรียนรู้สถานการณ์ในระดับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทัศนคติและขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อได้รับแรงจูงใจอย่างเหมาะสม มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Castetter (2003) และ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2007) อธิบาย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการออกแบบการสอน (Instructional design) ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความจำเป็น ดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น คือ กระบวนการประเมินองค์กร เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกิดขึ้นได้อย่างไร การประเมินว่าใครบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และการประเมินงานว่าควรจะจัดการฝึกอบรมในเรื่องอะไร เพื่อใช้วางแผนการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์ 3 ระดับคือ

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organization analysis) เป็นกระบวนการกำหนดถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรมโดยประเมินคุณลักษณะขององค์กรจากกลยุทธ์ ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ และการให้การสนับสนุนต่อกิจกรรม

1.2 การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เป็นกระบวนการกำหนดความจำเป็นและความพร้อมของบุคลากรเป็นรายบุคคล พิจารณาจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีเทคโนโลยีหรือบริการใหม่ ๆ ที่ทำให้บุคคลขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถ

1.3 การวิเคราะห์งาน (Task analysis) เป็นกระบวนการระบุถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ควรจะให้มีความสำคัญในการจัดกิจกรรม จะดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์บุคคล

2. ความพร้อมในการฝึกอบรม (Readiness of training) เป็นการประสานระหว่างคุณลักษณะของบุคลากร เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ ทัศนคติต่อการฝึกอบรม แรงจูงใจในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมของงานที่สนับสนุนต่อการฝึกอบรม ได้แก่ สถานการณ์ที่บังคับ

เช่น การขาดแคลนงบประมาณ การที่ไม่มีเวลาสำหรับการฝึกอบรม ความล้มเหลวในการสนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือ หรือเนื้อหาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

3. การวางแผนการฝึกอบรม (Planning the training program) มีความจำเป็นในการฝึกอบรม และบุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ต้องมีการวางแผนการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงความต้องการขององค์กร และสามารถวัดความสำเร็จของแผนงาน การฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอน เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นต้น

4. การนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติ (Implementing the training program) ต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ว่าคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร ปกติบุคคลจะสนใจเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน จึงต้องอาศัยการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การนำเสนอข้อมูลที่มีความเด่นชัดและจดจำได้ง่าย และการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน รวมถึงการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะจากการฝึกอบรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

5. การวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (Measuring results of training) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยปกติจะกำหนดการวัดตั้งแต่การพัฒนาแผนงานการฝึกอบรมพร้อมไปกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหา เพื่อระบุวิธีวัดความสำเร็จโดยวัดได้จาก ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้หรือความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรม การนำทักษะและพฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและทั้งองค์กร โดยสามารถใช้การทดสอบสำหรับวัดความรู้ เช่น การประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม การเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม การทดสอบก่อนและหลัง และการทดสอบหลังสำเร็จการฝึกอบรม การสังเกตเพื่อประเมินทักษะและพฤติกรรม และการสำรวจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เป็นต้น สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2547) และเอกราช หนูแก้ว (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการส่งเสริมให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะต้องการพัฒนาเป็นระบบในลักษณะของกระบวนการที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาแผนงานฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

นอกจากนี้ วีระ อรัญญมงคล (2552) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอนได้ 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่เกิดจากความแตกต่างระหว่าง

ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักมีมากกว่าที่องค์กรจะดำเนินการได้ทั้งหมด ในขณะที่องค์กรมีทรัพยากรจำกัด จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรการบริหารและสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น

3. การคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ ด้านพฤติกรรมการทำงาน และด้านผลที่ได้ขององค์กร

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สามารถทำได้ 2 ระดับ คือ ระดับแรก พิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละ โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้หรือไม่ และระดับที่สอง พิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้หรือไม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แบบแผนที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรู้ ทัศนคติ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และ
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณีย์ เทียนพูน (2542) ได้กล่าวถึงขอบเขตของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler (1989) ประกอบด้วย กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันตลอดเวลา มีส่วนเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกันให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และองค์กรจะละเลยภารกิจหนึ่งภารกิจใดมิได้ เนื่องจากส่งผลต่อภารกิจอื่นด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่เสริมทักษะ เพื่อแก้ไขปัญหาในงานของผู้เรียนที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือวัสดุอุปกรณ์การทำงาน วางระบบใหม่ หรือบรรจุพนักงานใหม่

2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังทักษะความสามารถของบุคคลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การโยกย้ายงาน การขยายขอบเขตงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจ และผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้

3. การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่เพิ่มความก้าวหน้าของบุคลากรในอนาคตเตรียมความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร โดยเป็นการพัฒนาแบบระยะยาวในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตขององค์กรในอนาคต การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมระยะยาวที่เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวได้ว่า แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา จัดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมได้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมทั้ง 3 นี้ สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาได้ดังนี้ (สุจิตรา ธานันท์, 2550)

ตารางที่ 2-1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

มิติการเปรียบเทียบ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
1. จุดเน้น	1. มุ่งงาน	1. มุ่งบุคคล	1. มุ่งองค์กร
2. วัตถุประสงค์	2. เพิ่มความรู้ ทักษะ ทักษะคน	2. เพิ่มความรู้ สติปัญญา การปรับตัว	2. เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน
3. ระยะเวลา	3. เวลาสั้น ๆ	3. เวลานาน	3. เวลาสั้นและต่อเนื่อง
4. เกณฑ์การพิจารณา	4. งานที่ทำ	4. อายุและสติปัญญา	4. ศักยภาพ
5. กลุ่มเป้าหมาย	5. ผู้ปฏิบัติงาน	5. บุคคลทั่วไป	5. ผู้บริหาร
6. การประเมินผล	6. วัตถุประสงค์การทำงาน	6. วัตถุประสงค์การสอบ	6. วัตถุประสงค์ความสำเร็จขององค์กร

ที่มา: สุจิตรา ธานันท์ (2550)

นอกจากนี้ Pace, Smith and Mills (1991) ได้อธิบายกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาหรือปรับปรุงที่เน้นผลผลิตของทรัพยากรมนุษย์ ผลผลิตขององค์กร คุณภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล เป็นการพัฒนาให้ได้มาด้วยความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยเป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น ซึ่งกิจกรรมการพัฒนารายบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของบุคลากร และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจะเน้นกิจกรรมการพัฒนาทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา

2. การพัฒนาสาขาอาชีพ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของบุคคลในเรื่องงานกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรของตน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การพัฒนาองค์กร เป็นการจัดองค์กรให้สอดคล้องทันต่อสถานการณ์ เน้นที่องค์กรที่มีระบบการทำงาน และโครงสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตลอดจนเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายเกี่ยวกับกิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

การฝึกอบรม

สุจิตรา ธนานันท์ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ (วิชัย โธสุวรรณจินดา, 2547) สอดคล้องกับ (Wayne, 1996) กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร

ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ประเภทการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์

ในการจำแนก โดยสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ (ไตรรัตน์ โภคพลารณ์, 2549)

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) ประกอบด้วย การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว และการศึกษาในสถาบันการศึกษาก่อนที่จะเข้าทำงานในองค์กร

2. ปฐมนิเทศ (Orientation)

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) ประกอบด้วย การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ และการพัฒนาผู้บริหาร

เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ล้อมภิชาติ (2531) ได้กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job training) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดแนวความคิด ปรัชญาหรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน พร้อม ๆ ไปด้วยกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่เนื่องจากมิได้จัดทำอย่างเป็นระบบ และมีลักษณะเป็นการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม หากมีการกำหนดโครงการและดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างถูกต้องแล้ว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานอาจถือได้ว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ช่วยสร้างความชำนาญ และความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง แม้ว่าการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจะมีข้อจำกัดอยู่บ้างคือ อาจทำให้ผลงานขององค์กรลดน้อยลงในระยะแรก แต่เมื่อได้ดำเนินการต่อไปแล้วในระยะยาวจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี 4 วิธี ได้แก่

1.1 การสอนงาน ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานในองค์กร หรือเพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ มักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดจะเป็นผู้สอนงาน โดยการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งเน้นที่การลงมือปฏิบัติ จึงช่วยย่นระยะเวลาในการเรียนรู้งานด้วยตนเอง โดยการลองผิดลองถูก ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายและสิ้นเปลืองได้ นอกจากนั้น

การสอนงานยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชาในระยะยาว

1.2 การย้ายสับเปลี่ยนงาน เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับเดียวกัน โดยการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ซึ่งจัดเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงานอีกรูปแบบหนึ่ง และเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์และความรอบรู้ในงานหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานโดยส่วนรวม การย้ายสับเปลี่ยนงานยังช่วยลดความซ้ำซากจำเจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งาน ในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ๆ ทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาระหว่างหน่วยงาน เข้าใจปัญหา และวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ สามารถมองปัญหาได้ในแง่มุมที่กว้างและเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในระยะสั้นซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการชะงักงันของงาน

1.3 การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น เป็นการขยายขอบเขตหรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปริมาณงานเป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบ หรือในระดับงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

1.4 การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เป็นการมอบหมายงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น เป็นงานที่มีความหมายและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของงาน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่า หรือมีความสำคัญต่อหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหาการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off-the-job training) หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติ เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร หรือโครงการที่กำหนด โดยอาจเป็นการเข้ารับการฝึกอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั้นเอง หรือเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก วิธีการฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้มีหลายวิธี ได้แก่

2.1 การบรรยาย เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยวิทยากรผู้บรรยายเป็นผู้ถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิด และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหารการทำงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมาก และเป็นการให้ความรู้พื้นฐานอย่างกว้าง ๆ

2.2 การสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องที่ศึกษาและมีบทบาทร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่ทำการศึกษา

2.3 การประชุมปฏิบัติการ เป็นการประชุม ปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้า เพื่อแก้ไขปัญหา โดยผู้ดำเนินการคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ การแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน

2.4 การประชุม เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการประกอบด้วย ผู้นำการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุม โดยร่วมอภิปรายหาแนวทางแก้ไขปัญหาในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันอย่างแท้จริง

2.5 การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นแก่ผู้ฟัง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามและแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่อภิปรายได้

3. การพัฒนาบุคลากร โดยวิธีอื่น ได้แก่

3.1 การดูงาน เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเยี่ยมชมและศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชม และยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การศึกษาต่อ การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิสูงเพิ่มขึ้น โดยอาจใช้เวลาในการศึกษาในเวลาหรือนอกเวลาการทำงาน โดยผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษาและกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ และได้นำความรู้มาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

3.3 การพัฒนาตนเอง จัดเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดซึ่งมีผลให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากผู้ที่เข้ารับการพัฒนามิให้ความสนใจ หรือมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง หากผู้ที่รับการพัฒนามีความสนใจและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส และความสนใจของแต่ละบุคคล ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และ โครงการของงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือการสมัครเข้าศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์ต่องานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง และไม่เสียเวลา

ในการปฏิบัติงานประจำ

วีระ อร์ญมมงคล (2552) ได้สรุปรูปแบบต่างๆ ของเทคนิคและวิธีการอบรม ดังนี้

1. บรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมากที่สุด โดยวิทยากรจะเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี และเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้รับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก มีการบรรยายหลักการทฤษฎี โดยการเชื่อมโยงเรื่องที่จะบรรยายให้สอดคล้องกัน ตลอดจนการใช้เครื่องมือสื่อสารเพื่อให้ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจ และสามารถโต้ตอบด้วยการซักถามปัญหาหรือข้อสงสัยได้
2. การประชุมแบบต่าง ๆ เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกภายในองค์กร วิธีนี้เปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมให้การระดมความคิดเห็น
3. การอภิปราย เป็นการอบรมให้ได้ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้รับการฝึกอบรม สามารถเสนอแนะความคิดเห็น หรือการให้ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยมีผู้ดำเนินรายการควบคุมการอภิปรายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. การสัมมนา เป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดเพื่อกำหนดแนวทางกว้าง ๆ มีการให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยายจากวิทยากรพร้อมทั้งตอบข้อซักถาม การสัมมนามักจะมุ่งเน้นให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ
5. การศึกษาจากกรณีศึกษา เป็นการฝึกอบรมที่วิทยากรได้ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีโอกาสเรียนรู้หลักการทฤษฎี แล้วให้เรียนรู้จากตัวอย่างหรือกรณีศึกษาเพื่อฝึกฝนหรือหาข้อเปรียบเทียบ
6. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จริง โดยปกติการแสดงบทบาทสมมติอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแสดงกิจกรรมที่เป็นจริง
7. การสาธิต เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เห็นวิธีการใช้เครื่องมือเครื่องจักร และกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ลงปฏิบัติงาน
8. การศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือทัศนศึกษา โครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะจัดให้มีการฝึกอบรมในสถานฝึกอบรม หรือนำผู้รับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ฝึกอบรม
9. การสร้างสถานการณ์จำลอง เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดให้สร้างสถานการณ์จำลองให้เหมือนกับสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติ
10. การสอนงาน เป็นการฝึกอบรมที่มีครูผู้ฝึกหรือวิทยากรบรรยาย อธิบายแล้วลงมือปฏิบัติจริงหรือทำการสาธิตให้ดูแบบตัวต่อตัวอย่างใกล้ชิด และให้ความเห็น แนะนำ ชี้แจง และวิจารณ์ในการฝึกว่าทำได้ถูกต้องหรือไม่เพียงใด

11. การฝึกแบบสอนสำเร็จรูป เป็นการฝึกอบรมที่ผู้ฝึกต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิทยากร แต่ให้ใช้เครื่องมือหรือหนังสือคู่มือเป็นอุปกรณ์สำคัญ
12. การฝึกโดยใช้กลุ่มสัมพันธ์ เป็นการฝึกอบรมที่วิทยากรกำหนดให้ผู้ฝึกได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะคิด ความรู้สึกนึกคิด

การศึกษา (Education)

ไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์ (2549) อธิบายว่า การศึกษา เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้การศึกษาทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่จะต้องสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้อื่นจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีการและเทคนิคการศึกษา มีหลายวิธีที่สามารถเลือกใช้

1. การศึกษาในระบบ (Formal education) เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน มีชั้นเรียน มีการประเมินผล และที่สำคัญคือ การมีสถาบันหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเรียนการสอน
2. การศึกษานอกระบบ (Non- formal education) เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุ และวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาระบบทางไกล เป็นต้น
3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นการศึกษาที่เกิดจากความสมัครใจ จากสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเราสามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการวิทยุ โทรทัศน์ การสนทนากับเพื่อน การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

การพัฒนา (Development)

Mondy and Noe (2005) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเรียนรู้นอกเหนือจากงานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว สอดคล้องกับ เกลิมพงส์ มีสมนัย (2549) และไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึกได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการ โดยทั่วไปมักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการช่วยให้องค์กรแน่ใจว่า

องค์กรจะมีบุคคลที่มีความสามารถพิเศษตามท้องถื่นในอนาคตเพียงพอ ดังนั้น จึงเป็นการพัฒนา โดยการพัฒนาอาชีพ (Career) การพัฒนาโดยการใช้อำนาจ (Empowerment) การพัฒนาโดยใช้อำนาจแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และการพัฒนาโดยการจัดการความรู้ (Knowledge management)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาจึงเป็นการมุ่งที่จะพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานจากเดิมไปสู่ความเจริญเพื่อความก้าวหน้า สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กร กำหนดไว้ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้อง กับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลดี มีผลงานที่ดี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

กิจกรรมการพัฒนา

สุทธิตรา ธนานันท์ (2553) กิจกรรมการพัฒนาในงานทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคล ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเสริมจุดเด่นแก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคน
2. การพัฒนาสายงานอาชีพ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์สอดคล้อง ระหว่างเป้าหมายของคนในเรื่องาน กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อแสดงให้บุคคลทราบถึง บทบาท หน้าที่ ตำแหน่งงานและความก้าวหน้าทางอาชีพของคน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร
3. การพัฒนาองค์กร เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร ตลอดจนเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิผล ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

สมชาย สรรประเสริฐ (2552) จากแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย สรุปได้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมหรือวิธีการที่สามารถนำมาเป็น เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวที่นำมาใช้ใน กิจกรรม ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายผสมผสานกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน ได้นั้น จะต้องอาศัยทั้งความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด การจัดการต่าง ๆ แต่ทรัพยากรมนุษย์ก็คือปัจจัยหนึ่ง หากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารแตกต่างกันผลการดำเนินงานย่อมไม่เหมือนกัน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรจึงยังมีความสำคัญมากขึ้นต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญและเหตุผลที่เลือกศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เนื่องจากการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา พบว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไม่เป็นตามความต้องการของบุคลากร สังเกตได้จากการอบรม สัมมนา และการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ได้ถูกกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัดโดยกำหนดตัวชี้วัด งบประมาณ และจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการพัฒนาแบบเหมารวม ทั้งยังกำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนาให้ดำเนินการ จึงเป็นผลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคาดแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา จึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร บุคลากรจึงไม่สามารถนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับการพัฒนามานั้นมาดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบได้เหมาะสมกับขอบข่ายของงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หลักสูตรที่ถูกกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่สนองต่อความต้องการของเข้ารับการพัฒนา การพัฒนาที่ผ่านมาเน้นการอบรมในภาคทฤษฎี ไม่ได้ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขาดทักษะในการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติจริง แนวคิดการพัฒนาคนต้องมาจากความต้องการของคน การพัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ในการปฏิบัติงานนั้นต้องมาจากความสนใจของผู้ต้องการพัฒนา โดยการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นของบุคลากรเพื่อทราบความต้องการที่แท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Bryan (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักที่ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานด้านอาหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักแต่ละสมรรถนะที่อยู่ในหลักสูตรการอบรมนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยสมรรถนะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่

ความเคารพและเข้าใจตัวเอง วิสัยทัศน์ ความเข้าใจในธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร และการให้ความคิดในมุมมองขององค์กรรวม

Newman (2002) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นที่ต้องการในการบุคลากรสนับสนุนของกองทัพเรือสหรัฐ (TAR) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ระบุถึงสมรรถนะหลักขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร 2. เปรียบเทียบความสำคัญของสมรรถนะหลักต่าง ๆ ที่บุคลากรทุกคนในองค์กรควรพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า สามารถระบุสมรรถนะหลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด 9 สมรรถนะ โดยบุคลากรจากต่างตำแหน่งหน้าที่ จะจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านี้แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของบุคลากรแต่ละคน จึงสามารถระบุช่องโหว่ในสมรรถนะของบุคลากรและแนะให้เห็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

Marmon (2002) ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยดัดแปลงตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการการศึกษาตามที่กำหนด ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตร การติดตามประเมินผล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสรรหา การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การวางแผน และเทคโนโลยี

French (2001) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการอบรมพัฒนาบุคลากรในระบบวิทยาลัยเทคนิควิสคอนซิน โดยสำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในระบบวิทยาลัยเทคนิควิสคอนซินที่รัฐวิสคอนซิน ที่ต้องการพัฒนาด้านวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อจัดเตรียมข้อมูลในการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรอื่น ๆ ในการเริ่มหรือขยายการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรที่กำลังเติบโตขึ้น เป็นการเตรียมการจัดปฐมนิเทศ และให้โอกาสในการอบรมในเวลาที่เหมาะสมและวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และการจัดลำดับหัวข้อสำคัญและความต้องการการอบรมจากมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด

Wright (2001) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์: สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้วัดทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตของบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร ประกอบด้วย 1. ความสามารถที่ก่อให้เกิดอิทธิพลหรือการเชิญชวน 2. การทำงานเป็นทีม

3. ความรู้ทางเทคนิค และ 4. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา

Boyatzis (2000) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะ โดยร่วมงานกับ David McClelland สรุปแนวคิดข้อค้นพบ ดังนี้ 1. หลักของ Competency Theory of Action & Job Performance สรุปแนวคิดของทฤษฎีนี้ว่า “ผลงานที่ดีที่สุดเกิดขึ้นเมื่อคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้องกับความจำเป็นในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคลนี้ประกอบด้วย ค่านิยม สมรรถนะ และความสนใจส่วนบุคคล ส่วนความจำเป็นในงาน ประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติรวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์กร 2. ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะและผลงาน การศึกษาสมรรถนะจะเป็นประโยชน์ได้จริงก็ต่อเมื่อได้ระบุสมรรถนะตัวใดจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป 3. การพัฒนาสมรรถนะ

งานวิจัยในประเทศ

สมฤทัย อยู่รอด (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ผลการวิจัย พบว่า 1. พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีความคิดต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายได้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 2. พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 3. พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีข้อเสนอแนะ ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) กับระดับสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อนำช่องว่างความแตกต่างมาปรับใช้ในการพัฒนาระดับสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)

อัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

และช่วยวิชาการ ที่มีจริงในปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการบริการที่ดี ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ที่ต้องการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ โดยสรุป พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ในภาพรวมมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.18 ซึ่งแสดงว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละด้านโดยเรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ 5 อันดับ คือ ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านจริยธรรม ตามลำดับ

ธาริณี อภัยโรจน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัย พบว่า

1. สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ
4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core competency gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และหลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า

1. ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรม อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งบริการ ด้านมีจริยธรรม และ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม และด้านสังคมความเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิทยา จันทศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิค คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี คือ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 80-90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00-4.50 โดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

มณีนันต์ ฉัตรอุทัย (2551) ได้ศึกษาเรื่อง กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด และ ศึกษาช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัย พบว่า กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และความร่วมมือร่วมใจ และสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ มุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงานจรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น ส่วนช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การสังคมความเชี่ยวชาญ

ในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพและความร่วมแรงร่วมใจ

ธีระพจน์ ฐิริโสภณ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

อุษา ประดิษฐ์ศิลป์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ในด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรมมีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ทำให้พบว่าสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ว่าจะตำแหน่งใด ๆ ล้วนมีความสำคัญในการนำไปพัฒนาองค์กรทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการทำให้ทราบว่าปัจจุบันสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับใด และมีความต้องการจะพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไปสู่ระดับใด และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยยังสามารถนำผลการศึกษารั้งนี้ไปวิเคราะห์และขยายขอบเขตไปสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนวางแผนการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรประเภทอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

จำนวนทั้งหมด 1,042 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2556)

กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษานี้ คือ พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน

ตารางที่ 3-1 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวนพนักงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง

มหาวิทยาลัย	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	95	26
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	127	35
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	78	21
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	70	19
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	116	32
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	75	20
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	135	37
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	156	43
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	190	52
รวม	1,042	285

ที่มา: กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556)

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) ตามสัดส่วนของประชากร โดยจัดเก็บข้อมูลด้วยตนเองและประสานงานในแต่ละมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็น จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม

ลักษณะเครื่องมือเพื่อการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ มาตรฐานประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) มี 5 ระดับ (Likert, 1932 อ้างถึงใน สุคา สุวรรณภิมย์ และ วิจิต อุ๋ฮัน, 2548) ระดับประมาณค่า 5 ระดับ มีระดับคะแนน และความหมาย ดังนี้

1. ระดับคะแนน และการแปลความหมายของระดับคะแนนสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็น

ระดับคะแนน	ความหมายของระดับ
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง/ พอใช้
2	น้อย
1	น้อยมาก

2. เกณฑ์การแปลความหมาย โดยการปรับสเกลระดับคะแนน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็น

ช่วงระดับคะแนน	ความหมายของช่วงระดับคะแนน
4.21 - 5.00	ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นมากที่สุด
3.41 - 4.20	ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นมาก
2.61 - 3.40	ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นปานกลาง
1.81 - 2.60	ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นน้อย
1.00 - 1.80	ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นน้อยมาก

ตอนที่ 3 ข้อมูลคำถามปลายเปิด เป็นคำถามปลายเปิดที่ต้องการข้อมูลคำตอบ ที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ 5. การทำงานเป็นทีม

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนเอกสาร และปรับปรุงเพิ่มเติมจากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเลือกใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยร่างแบบสอบถามตามนิยามศัพท์เฉพาะ
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อตรวจสอบให้เหมาะสม กระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่
 - 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
 - 3.2 ดร.วรรณวิชนี ธนอมชาติ ตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.3 ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา ตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.4 รองศาสตราจารย์ทงศักดิ์ วันชัย รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - 3.5 นายไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์ ผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องด้านเนื้อหาโดยในส่วนของเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ได้แก่

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ แทน ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามมีความตรงตามเนื้อหาที่คัดเลือกไว้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามไม่มีความตรงตามเนื้อหา พิจารณาปรับปรุงข้อคำถามหรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง

แบบสอบถามการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 60 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.5 จำนวน 54 ข้อ จึงมีคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 6 ข้อ ผู้วิจัยได้นำคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์หรืออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทบทวนข้อคำถาม และพบว่าข้อคำถามไม่มีความตรงตามเนื้อหา จึงตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง

3. การทดสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไข และปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try – out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา และไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) Cronbach (1990)

ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 54 ข้อ มีค่าความเที่ยง 0.979 โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

- | | | |
|---|--------------|----------------------------|
| 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | จำนวน 14 ข้อ | ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.897 |
| 2. การบริการที่ดี | จำนวน 12 ข้อ | ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.931 |
| 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 6 ข้อ | ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.928 |
| 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม | จำนวน 7 ข้อ | ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.949 |
| 5. การทำงานเป็นทีม | จำนวน 15 ข้อ | ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.952 |

ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ควรจะเป็น ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 54 ข้อ มีค่าความเที่ยง 0.985 โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 14 ข้อ ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.922
2. การบริการที่ดี จำนวน 12 ข้อ ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.961
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
จำนวน 6 ข้อ ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.956
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
จำนวน 7 ข้อ ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.912
5. การทำงานเป็นทีม จำนวน 15 ข้อ ค่าความเที่ยงอยู่ที่ 0.975

4. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความเที่ยงของเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยังอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาต และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยกำหนดผู้ประสานงานกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยให้ส่งแบบสอบถามกลับภายใน 30 วันนับจากวันที่ส่งแบบสอบถาม และเมื่อครบกำหนดผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามคืน จากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการทางโทรศัพท์แล้วส่งไปรษณีย์ หรือเดินทางไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยตรวจสอบ และพิจารณาความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แต่ละฉบับที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง
4. ผู้วิจัยดำเนินการลงรหัส และบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามต้องการแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าสถิติร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่เป็นจริงในปัจจุบัน และที่ควรเป็น ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ และ 5. การทำงานเป็นทีม โดยใช้ค่าสถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) ของการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ และการทำงานเป็นทีม โดยใช้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ (Modified Priority Needs Index: PNI) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

สูตรคำนวณ $PNI_{modified}$ (Modified Priority Needs Index: PNI)

$$\text{เมื่อ } PNI_{modified} = (I - D) / D$$

$$PNI_{modified} = \text{ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น}$$

$$I = \text{คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น}$$

$$D = \text{คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน}$$

เกณฑ์การแปลความหมายค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ได้แก่

ถ้า $PNI_{modified}$ มีค่า + หมายถึง ต้องการพัฒนาจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ถ้า $PNI_{modified}$ มีค่า 0 หมายถึง ต้องการรักษาสภาพที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ถ้า $PNI_{modified}$ มีค่า - หมายถึง ต้องการลดระดับการดำเนินการจากสภาพที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

4. หาค่าความเชื่อมั่นซัดของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (%) ร้อยละสะสม (% สะสม) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตาราง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

%	แทน	ร้อยละ
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
PNI_{modified}	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
I	แทน	คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น
D	แทน	คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังปรากฏ
ในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (n = 241)

	ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	1. ชาย	62	25.73
	2. หญิง	179	74.27
อายุ			
	1. น้อยกว่า 25 ปี	14	5.81
	2. 25 – 30 ปี	102	42.32
	3. 31 – 35 ปี	70	29.05
	4. มากกว่า 35 ปีขึ้นไป	55	22.82
ระดับการศึกษา			
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	2.91
	2. ปริญญาตรี	191	79.25
	3. ปริญญาโท	43	17.84

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุงาน		
1. น้อยกว่า 1 ปี	35	14.52
2. 1 – 2 ปี	50	20.75
3. 3 – 4 ปี	66	27.39
4. 5 ปีขึ้นไป	90	37.34

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 241 คน จากกลุ่มตัวอย่าง 285 คน คิดเป็นร้อยละ 84.60

จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 74.27 และเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 25.73 ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 25 – 30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 42.32 กลุ่มอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.05 กลุ่มอายุมากกว่า 35 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.82 และกลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.81 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 79.25 ระดับปริญญาโท มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.84 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.91 ตามลำดับ

จำแนกตามกลุ่มอายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 37.34 กลุ่มอายุงาน 1 – 2 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 20.75 กลุ่มอายุงาน 3 – 4 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 27.39 และกลุ่มอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.52 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4-2 ถึง ตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ในภาพรวม

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.06	0.77	มาก
2	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.95	0.80	มาก
3	ด้านการบริการที่ดี	3.80	0.75	มาก
4	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.64	0.72	มาก
5	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.64	0.70	มาก
สรุปภาพรวม		3.84	0.75	มาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84, SD = 0.75$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายด้าน มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ($\bar{X} = 3.64 - 4.06$) และ ($SD = 0.70 - 0.80$) โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ อันดับ 1 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อันดับ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม อันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และอันดับ 5 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ
1	การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต	4.24	0.77	มากที่สุด
2	การปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย	4.12	0.72	มาก
3	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร อย่างเคร่งครัด	4.09	0.77	มาก
4	การตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	4.06	0.75	มาก
5	การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร	4.05	0.75	มาก
6	การปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ในหน้าที่	3.94	0.82	มาก
7	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.91	0.79	มาก
สรุปภาพรวม		4.06	0.77	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06, SD=0.77$) หากพิจารณาสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจาก มากไปหาน้อย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ กลุ่มที่ 1 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.24$) และ ($SD=0.77$) และกลุ่มที่ 2 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ($\bar{X}=3.91-4.12$) และ ($SD=0.72-0.82$)

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการทำงานเป็นทีม

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานในกลุ่มด้วยดี	4.15	0.67	มาก
2	ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน	4.14	0.65	มาก
3	การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจนสำเร็จลุล่วง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.10	0.69	มาก
4	ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.00	0.76	มาก
5	การส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในกลุ่มเพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกัน	4.00	0.71	มาก
6	การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลและ ลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา	3.99	0.68	มาก
7	การสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มเพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกัน	3.98	0.74	มาก
8	การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม	3.94	0.76	มาก
9	การอดทนต่อสถานการณ์ และความกดดัน ที่ได้รับจากการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.93	0.76	มาก
10	การเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึง ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.88	0.69	มาก
11	การสร้างขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกัน ในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ ให้บรรลุผล	3.85	0.78	มาก
12	การให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.71	มาก
13	การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่ม เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	3.82	0.71	มาก

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ
14	การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในกลุ่มทราบ	3.80	0.74	มาก
15	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.77	0.70	มาก
	สรุปภาพรวม	3.95	0.80	มาก

จากตารางที่ 4-4 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95, SD = 0.80$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ($\bar{X} = 3.77 - 4.15$) และ ($SD = 0.65 - 0.76$)

ตารางที่ 4-5 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการบริการที่ดี

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ
1	การบริการด้วยความเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดกั้นให้ผู้อื่น	4.11	0.76	มาก
2	มาตรฐานในการบริการต่อผู้รับบริการเท่าเทียมกัน	4.05	0.76	มาก
3	การยิ้มแย้ม แจ่มใสให้บริการแก่ผู้รับบริการ	4.03	0.77	มาก
4	การนำข้อขัดข้องของการให้บริการไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	3.97	0.70	มาก
5	การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน	3.90	0.75	มาก
6	การให้ข้อมูลในหน้าที่ต่อผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน	3.90	0.74	มาก

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
7	การประสานงานภายในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	3.87	0.76	มาก
8	การประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	3.86	0.75	มาก
9	การเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็วและทันเวลา	3.85	0.71	มาก
10	การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ	3.83	0.78	มาก
11	การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	3.82	0.75	มาก
12	การแก้ไขปัญหาและและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	3.77	0.74	มาก
สรุปภาพรวม		3.90	0.75	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.75$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ($\bar{X} = 3.77 - 4.11$) และ ($SD = 0.65 - 0.78$)

ตารางที่ 4-6 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	ความกระตือรือร้นในการศึกษา หาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.75	0.72	มาก
2	การนำความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.70	0.75	มาก
3	การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต	3.68	0.70	มาก
4	การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่ องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร	3.61	0.72	มาก
5	การส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.57	0.73	มาก
6	การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	3.54	0.69	มาก
สรุปภาพรวม		3.64	0.72	มาก

จากตารางที่ 4-6 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, $SD = 0.72$) หากพิจารณาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย
คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ($\bar{X} = 3.54 - 3.75$) และ ($SD = 0.69 - 0.75$)

ตารางที่ 4-7 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	การทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	3.83	0.70	มาก
2	การตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน	3.82	0.68	มาก
3	การทำงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.81	0.66	มาก
4	ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	3.78	0.77	มาก
5	คุณภาพของผลงานที่มีประสิทธิภาพ	3.68	0.67	มาก
6	ความละเอียด รอบคอบในการทำงาน	3.67	0.68	มาก
7	การบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อภารกิจ	3.54	0.76	มาก
8	การติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข	3.45	0.72	มาก
9	การบริหารจัดการเวลาได้เหมาะสมกับภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย	3.44	0.75	มาก
10	การพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.43	0.69	มาก
11	การวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.36	0.77	ปานกลาง
12	ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน	3.21	0.65	ปานกลาง
สรุปภาพรวม		3.64	0.70	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64, SD = 0.70$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
รายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม
ดังนี้ คือ กลุ่มที่ 1 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.43 - 3.83$) และ ($SD = 0.66 - 0.77$) และ
กลุ่มที่ 2 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21 - 3.36$) และ ($SD = 0.65 - 0.77$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4-8 ถึง ตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-8 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ในภาพรวม

ลำดับ ที่	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.55	0.59	มากที่สุด
2	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.48	0.85	มากที่สุด
3	ด้านการบริการที่ดี	4.44	0.63	มากที่สุด
4	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.38	0.63	มากที่สุด
5	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.33	0.66	มากที่สุด
	สรุปภาพรวม	4.44	0.67	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-8 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.67$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายด้าน มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ($\bar{X} = 4.33 - 4.55$) และ ($SD = 0.59 - 0.85$) โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ อันดับ 1 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อันดับ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม อันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และอันดับ 5 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต	4.64	0.56	มากที่สุด
2	การปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย	4.61	0.58	มากที่สุด
3	การตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	4.57	0.57	มากที่สุด
4	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรอย่างเคร่งครัด	4.56	0.59	มากที่สุด
5	การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษาผลประโยชน์ และ ชื่อเสียงขององค์กร	4.56	0.58	มากที่สุด
6	การปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ในหน้าที่	4.49	0.68	มากที่สุด
7	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.45	0.62	มากที่สุด
สรุปภาพรวม		4.55	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-9 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, $SD = 0.59$) หากพิจารณาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานรายชื่อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ($\bar{X} = 4.45 - 4.64$) และ ($SD = 0.56 - 0.68$)

ตารางที่ 4-10 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการทำงานเป็นทีม

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	การสร้างขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกัน ในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆให้บรรลุผล	4.88	0.59	มากที่สุด
2	ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.54	0.53	มากที่สุด
3	การอดทนต่อสถานการณ์ และความกดดัน ที่ได้รับจากการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.50	0.57	มากที่สุด
4	การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานในกลุ่มด้วยดี	4.49	0.55	มากที่สุด
5	การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจนสำเร็จลุล่วง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.49	0.56	มากที่สุด
6	การสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มเพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกัน	4.48	0.61	มากที่สุด
7	การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม	4.46	0.58	มากที่สุด
8	การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในกลุ่มเพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกัน	4.45	0.59	มากที่สุด
9	ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน	4.44	0.60	มากที่สุด
10	การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลและ ลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา	4.42	0.59	มากที่สุด
11	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.42	0.59	มากที่สุด
12	การเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึง ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.41	0.61	มากที่สุด
13	การให้ข้อมูลอื่นๆ หรือแสดงความคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.41	0.61	มากที่สุด
14	การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่ม เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	4.40	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ
15	การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในกลุ่มทราบ	4.39	0.62	มากที่สุด
	สรุปภาพรวม	4.48	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-10 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.48, SD = 0.59$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ($\bar{X} = 4.39 - 4.88$) และ ($SD = 0.53 - 0.61$)

ตารางที่ 4-11 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการบริการที่ดี

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	SD	ระดับสมรรถนะ
1	การยิ้มแย้ม แจ่มใสให้บริการแก่ผู้รับบริการ	4.52	0.61	มากที่สุด
2	การบริการด้วยความเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดกั้นให้ผู้อื่น	4.50	0.61	มากที่สุด
3	การให้ข้อมูลในหน้าที่ต่อผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน	4.50	0.61	มากที่สุด
4	การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน	4.47	0.61	มากที่สุด
5	มาตรฐานในการบริการต่อผู้รับบริการเท่าเทียมกัน	4.46	0.63	มากที่สุด
6	การนำข้อขัดข้องของการให้บริการไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	4.44	0.58	มากที่สุด
7	การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ	4.44	0.63	มากที่สุด

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
8	การประสานงานภายในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	4.42	0.64	มากที่สุด
9	การประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	4.41	0.65	มากที่สุด
10	การแก้ไขปัญหาและและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	4.40	0.69	มากที่สุด
11	การเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็ว และทันเวลา	4.39	0.67	มากที่สุด
12	การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	4.36	0.66	มากที่สุด
สรุปภาพรวม		4.44	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-11 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.63$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ($\bar{X} = 4.36 - 4.52$) และ ($SD = 0.58 - 0.69$)

ตารางที่ 4-12 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน	4.45	0.61	มากที่สุด
2	การนำความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.65	มากที่สุด
3	การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต	4.39	0.64	มากที่สุด
4	การส่งมอบองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.36	0.61	มากที่สุด
5	การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้านไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	4.36	0.65	มากที่สุด
6	การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่ องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร	4.34	0.64	มากที่สุด
สรุปภาพรวม		4.38	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-12 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38, SD = 0.63$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักใน
การปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ
กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ($\bar{X} = 4.34 - 4.45$) และ ($SD = 0.61 - 0.65$)

ตารางที่ 4-13 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ลำดับที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	SD	ระดับ สมรรถนะ
1	การตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน	4.48	0.63	มากที่สุด
2	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.47	0.64	มากที่สุด
3	ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	4.46	0.61	มากที่สุด
4	การทำงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.44	0.63	มากที่สุด
5	การทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	4.41	0.62	มากที่สุด
6	ความละเอียด รอบคอบในการทำงาน	4.41	0.65	มากที่สุด
7	คุณภาพของผลงานที่มีประสิทธิภาพ	4.39	0.67	มากที่สุด
8	ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	4.38	0.64	มากที่สุด
9	การบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อภารกิจ	4.28	0.63	มากที่สุด
10	การบริหารจัดการเวลาได้เหมาะสมกับภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย	4.24	0.69	มากที่สุด
11	การพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.23	0.67	มากที่สุด
12	การวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	4.23	0.72	มากที่สุด
13	การติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข	4.18	0.69	มาก
14	ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.75	มาก
สรุปภาพรวม		4.33	0.66	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-13 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.66$) หากพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานรายข้อ โดยเรียงลำดับจากระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ คือ กลุ่มที่ 1 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23 - 4.48$) และ ($SD = 0.61 - 0.72$) และกลุ่มที่ 2 ระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96 - 4.18$) และ ($SD = 0.69 - 0.75$) .

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4-14 ถึง ตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-14 ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวม

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	I	D	PNI_{modified}	ระดับ สมรรถนะ
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.38	3.64	0.20	ต้องการพัฒนา
2	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.33	3.64	0.19	ต้องการพัฒนา
3	ด้านการบริการที่ดี	4.44	3.80	0.14	ต้องการพัฒนา
4	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.48	3.95	0.13	ต้องการพัฒนา
5	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4.55	4.06	0.12	ต้องการพัฒนา
สรุปภาพรวม		4.44	3.84	0.16	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$) หากพิจารณาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในรายด้าน เรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.12 - 0.20$) พบว่า อันดับ 1 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อันดับ 2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันดับ 3 ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม และ

อันดับ 5 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ตารางที่ 4-15 ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	I	D	PNI _{modified}	ระดับ สมรรถนะ
1	การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงาน หลายๆ ด้านไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างกว้างขวาง	4.36	3.54	0.23	ต้องการพัฒนา
2	การส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.36	3.57	0.22	ต้องการพัฒนา
3	การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและ เผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐาน การพัฒนาองค์กร	4.34	3.61	0.20	ต้องการพัฒนา
4	การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆที่จะนำไปพัฒนางาน ในอนาคต	4.39	3.68	0.19	ต้องการพัฒนา
5	การนำความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	3.70	0.19	ต้องการพัฒนา
6	ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.45	3.75	0.19	ต้องการพัฒนา
สรุปภาพรวม		4.38	3.64	0.20	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการพัฒนา (PNI_{modified} = 0.20)
หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนวิชาการในรายชื่อ เรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ

กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.19 - 0.23$)

ตารางที่ 4-16 ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	I	D	PNI_{modified}	ระดับ สมรรถนะ
1	การวางแผนในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	4.23	3.36	0.26	ต้องการพัฒนา
2	ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน	3.96	3.21	0.24	ต้องการพัฒนา
3	การพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.23	3.43	0.23	ต้องการพัฒนา
4	การบริหารจัดการเวลาได้เหมาะสมกับ ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	4.24	3.44	0.23	ต้องการพัฒนา
5	การติดตาม ประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและ นำมาปรับปรุงแก้ไข	4.18	3.45	0.21	ต้องการพัฒนา
6	การบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ	4.28	3.54	0.21	ต้องการพัฒนา
7	ความละเอียด รอบคอบในการทำงาน	4.41	3.67	0.20	ต้องการพัฒนา
8	คุณภาพของผลงานที่มีประสิทธิภาพ	4.39	3.68	0.19	ต้องการพัฒนา
9	การตรวจสอบความถูกต้องในการทำงาน	4.48	3.82	0.17	ต้องการพัฒนา
10	ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	4.38	3.78	0.16	ต้องการพัฒนา
11	การทำงานได้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	4.44	3.81	0.16	ต้องการพัฒนา
12	การทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด	4.41	3.83	0.15	ต้องการพัฒนา

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	I	D	PNI _{modified}	ระดับ สมรรถนะ
13	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และ งานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลา ที่กำหนด	4.47	3.94	0.13	ต้องการพัฒนา
14	ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	4.46	3.98	0.12	ต้องการพัฒนา
	สรุปภาพรวม	4.33	3.64	0.19	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-16 พบว่า คำนีความต้อการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับต้อการพัฒนา (PNI_{modified} = 0.19) หากพิจารณา
ความต้อการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการในรายชื่อ เรียงลำดับความต้อการในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับ
สมรรถนะที่ต้อการพัฒนา (PNI_{modified} = 0.12 - 0.26)

ตารางที่ 4-17 ข้อมูลคำนีความต้อการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการบริการที่ดี

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี	I	D	PNI _{modified}	ระดับ สมรรถนะ
1	การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรค ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	4.40	3.77	0.17	ต้อการพัฒนา
2	การนำข้อขัดข้องของการให้บริการ ไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	4.44	3.97	0.17	ต้อการพัฒนา
3	การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ	4.44	3.83	0.16	ต้อการพัฒนา
4	การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกัน	4.47	3.90	0.15	ต้อการพัฒนา

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี	I	D	PNI _{modified}	ระดับ สมรรถนะ
5	การให้ข้อมูลในหน้าที่ต่อผู้รับบริการ อย่างถูกต้องและชัดเจน	4.50	3.90	0.15	ต้องการพัฒนา
6	การให้คำแนะนำและติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้อง ที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	4.36	3.82	0.14	ต้องการพัฒนา
7	การเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็ว และทันเวลา	4.39	3.85	0.14	ต้องการพัฒนา
8	การประสานงานระหว่างหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	4.41	3.86	0.14	ต้องการพัฒนา
9	การประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อ อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	4.42	3.87	0.14	ต้องการพัฒนา
10	การยิ้มแย้ม แจ่มใสให้บริการแก่ ผู้รับบริการ	4.52	4.03	0.12	ต้องการพัฒนา
11	มาตรฐานในการบริการต่อผู้รับบริการ เท่าเทียมกัน	4.46	4.05	0.10	ต้องการพัฒนา
12	การบริการด้วยความเต็มใจ ไม่บ่าเบียด หรือปิดการะให้ผู้อื่น	4.50	4.11	0.09	ต้องการพัฒนา
สรุปภาพรวม		4.44	3.80	0.14	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) หากพิจารณา
ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการในรายชื่อ เรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับ
สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.11 - 0.17$)

ตารางที่ 4-18 ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการทำงานเป็นทีม

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	I	D	PNI _{modified}	ระดับ สมรรถนะ
1	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.42	3.77	0.17	ต้องการพัฒนา
2	การรายงานความก้าวหน้าของ การดำเนินงานให้สมาชิกในกลุ่มทราบ	4.39	3.80	0.16	ต้องการพัฒนา
3	การสร้างขวัญและกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจ ใหญ่ๆให้บรรลุผล	4.88	3.85	0.16	ต้องการพัฒนา
4	การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากร ในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือ วางแผนงานร่วมกัน	4.40	3.82	0.15	ต้องการพัฒนา
5	การเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึง ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.41	3.88	0.14	ต้องการพัฒนา
6	การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคล และลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ ตลอดเวลา	4.42	3.99	0.14	ต้องการพัฒนา
7	การอดทนต่อสถานการณ์ และ ความกดดันที่ได้รับจากการทำงาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.50	3.93	0.14	ต้องการพัฒนา
8	การให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อย่างต่อเนื่อง	4.41	3.85	0.14	ต้องการพัฒนา
9	มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ในกลุ่ม	4.46	3.94	0.13	ต้องการพัฒนา

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	I	D	PNI_{modified}	ระดับ สมรรถนะ
10	การสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	4.48	3.98	0.13	ต้องการพัฒนา
11	ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบ ส่วนตน	4.54	4.00	0.13	ต้องการพัฒนา
12	การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในกลุ่ม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	4.45	4.00	0.11	ต้องการพัฒนา
13	การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจน สำเร็จลุล่วง เพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม	4.49	4.10	0.10	ต้องการพัฒนา
14	การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานในกลุ่มด้วยดี	4.49	4.15	0.08	ต้องการพัฒนา
15	ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน	4.44	4.14	0.07	ต้องการพัฒนา
สรุปภาพรวม		4.48	3.95	0.13	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในรายชื่อเรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.07 - 0.17$)

ตารางที่ 4-19 ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ลำดับ ที่	รายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	I	D	$PNI_{modified}$	ระดับ
1	การปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่	4.49	3.94	0.14	ต้องการพัฒนา
2	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.45	3.91	0.14	ต้องการพัฒนา
3	การตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วย ความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	4.57	4.06	0.13	ต้องการพัฒนา
4	การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษา ผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร	4.56	4.05	0.12	ต้องการพัฒนา
5	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากร อย่างเคร่งครัด	4.56	4.09	0.12	ต้องการพัฒนา
6	การปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ตามหลักกฎหมายหลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย	4.61	4.12	0.12	ต้องการพัฒนา
7	การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ โปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต	4.64	4.24	0.09	ต้องการพัฒนา
ภาพรวม		4.55	4.06	0.12	ต้องการพัฒนา

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการพัฒนา
($PNI_{modified} = 0.12$) หากพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในรายชื่อเรียงลำดับความต้องการในการพัฒนาจากมากไปน้อย
คือ กลุ่มที่มีระดับสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ($PNI_{modified} = 0.09 - 0.14$)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ราชบุรี ละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 4-20 ถึง ตารางที่ 4-24

ตารางที่ 4-20 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	นำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	31	21.38	21.38
2	ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของตนเอง	28	19.31	40.69
3	จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน	16	11.03	51.72
4	การเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบหรือย้ายไปปฏิบัติงาน ส่วนอื่นที่มีลักษณะแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	15	10.34	62.06
5	ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในอาชีพของตน และชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานอยู่เสมอ	13	8.97	71.03
6	ศึกษาดูงานกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง	11	7.59	78.62
7	มีระบบพี่เลี้ยงและสอนงานสำหรับพนักงานใหม่	8	5.52	84.14
8	เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและประเด็นต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน	8	5.52	89.66
9	การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การค้นคว้าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในหน่วยงาน	8	5.52	95.18
10	สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	7	4.82	100.00
	รวม	145	100.00	

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 10 ข้อเสนอแนะ คือ

1. นำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (21.38)
2. ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของตนเอง (19.31)
3. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน (11.03)
4. การเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบหรือย้ายไปปฏิบัติงานส่วนอื่นที่มีลักษณะแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ในการ (10.34)
5. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในอาชีพของตน และชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานอยู่เสมอ (8.97)
6. ศึกษาควบคู่กับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง (7.59)
7. มีระบบพี่เลี้ยงและสอนงานสำหรับพนักงานใหม่ (5.52)
8. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและประเด็นต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน (5.52)
9. การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การค้นคว้าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในหน่วยงาน (5.52) และ
10. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4.82)

ตารางที่ 4-21 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1	มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	15	21.74	21.74
2	ปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่น ขยันอดทน และตรงต่อเวลา	12	17.39	39.13
3	เรียนรู้ ขวนขยายหาความรู้ใหม่ ๆ หรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ	7	10.14	49.27
4	มอบหมายงานให้รับผิดชอบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และมีความท้าทายในงานมากขึ้น	7	10.14	59.41
5	มีการพัฒนาความสามารถและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	6	8.70	68.11

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
6	ฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับพนักงานอยู่เสมอ	6	8.70	76.81
7	มีการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	5	7.25	84.06
8	มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	5.80	89.86
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นว่าตนจะ สามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่ดีให้แก่งาน	4	5.80	95.66
10	การแนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบการ ทำงาน	3	4.34	100.00
	รวม	69	100.00	

จากตารางที่ 4-21 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. มีการวางแผนในการทำงาน
และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (21.74) 2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่น ขยัน อดทน
และตรงต่อเวลา (17.39) 3. เรียนรู้ ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ หรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (10.14)
4. มอบหมายงานให้รับผิดชอบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และมีความท้าทายในงานมากขึ้น
(10.14) 5. มีการพัฒนาความสามารถและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (8.70) 6. ฝึกอบรมเทคโนโลยี
ใหม่ ๆ ให้กับพนักงานอยู่เสมอ (8.70) 7. มีการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนางาน
ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อเนื่อง (7.25) 8. มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (5.80)
9. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นว่าตนจะสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่ดี
ให้แก่งาน (5.80) และ 10. การแนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และ
การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน (3.34)

ตารางที่ 4-22 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการบริการที่ดี

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการบริการที่ดี	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1	ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่ สนับสนุนการพัฒนาการบริการที่ดี	27	20.30	20.30
2	การให้บริการที่เป็นมิตร มีมาตรฐาน และสม่ำเสมอ เท่าเทียม	25	18.80	39.10
3	การชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ให้บริการยอดเยี่ยม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	18	13.53	52.63
4	ยิ้มแย้ม แจ่มใส และให้บริการด้วยความเต็มใจ	15	11.28	63.91
5	พัฒนาบุคลิกภาพให้กับพนักงานผู้ทำงานด้าน บริการ	10	7.52	71.43
6	การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไข ปัญหา การให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ	10	7.52	78.95
7	กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในด้านการให้บริการ แก่บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความ ประทับใจ	8	6.02	84.97
8	สอนงานเกี่ยวกับการสร้างความประทับใจให้แก่ ผู้รับบริการ	7	5.26	90.23
9	การเลือกบุคคลให้เหมาะสมและเพียงพอกับงาน	7	5.26	95.49
10	แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหา การให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ	6	4.51	100.00
	รวม	133	100.00	

จากตารางที่ 4-22 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลด้านการบริการที่ดี ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาการบริการที่ดี (20.30) 2. การให้บริการที่เป็นมิตร มีมาตรฐานและสม่ำเสมอเท่าเทียม (18.80) 3. การชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ให้บริการยอดเยี่ยม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (13.53) 4. ยิ้มแย้ม แจ่มใส และให้บริการด้วยความเต็มใจ (11.28) 5. พัฒนาบุคลิกภาพให้กับพนักงานผู้ทำงานด้านบริการ (7.52) 6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาการให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ (7.52) 7. กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในด้านการให้บริการแก่บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความประทับใจ (6.02) 8. สอนงานเกี่ยวกับการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ (5.26) 9. การเลือกบุคคลให้เหมาะสมและเพียงพอกับงาน (5.26) และ 10. แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาการให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ (4.51)

ตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้านการทำงานเป็นทีม

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1	จัดกิจกรรมที่สอนน้อง ระบบพี่เลี้ยง เพื่อสอนงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	25	22.94	22.94
2	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน	21	19.27	42.21
3	ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน	17	15.60	57.81
4	ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	10	9.17	66.98
5	แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	10	9.17	76.15
6	ติดต่อและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น	9	8.26	84.41
7	การให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และมีน้ำใจต่อกัน	5	4.59	89.00
8	สร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	5	4.59	93.59

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการคำตอบ ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
9	การเปิดใจยอมรับฟัง และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น หรือหน่วยงานต่าง ๆ	4	3.67	97.26
10	การพยายามลดอคติหรือความไม่ชอบส่วนตัว เมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นผลงานเป็น หลัก	3	2.74	100.00
	รวม	109	100.00	

จากตารางที่ 4-23 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. จัดกิจกรรมพี่สอนน้อง
ระบบพี่เลี้ยง เพื่อสอนงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน (22.94) 2. จัดกิจกรรม
สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน (19.27)
3. ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน (15.60) 4. ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
(9.17) 5. แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (9.17) 6. ติดต่อกับและสร้างสัมพันธภาพ
กับผู้อื่น (8.26) 7. การให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และมีน้ำใจต่อกัน (4.59) 8. สร้างบรรยากาศที่ดี
ของของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (4.59) 9. การเปิดใจยอมรับฟัง และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น
หรือหน่วยงานต่าง ๆ (3.67) และ 10. การพยายามลดอคติหรือความไม่ชอบส่วนตัว เมื่อต้องการทำงาน
ร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นผลงานเป็นหลัก (2.75)

ตารางที่ 4-24 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ลำดับที่	รายการคำตอบ	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม			
1	จัดอบรมเกี่ยวกับธรรมะและการปฏิบัติธรรม	29	19.46	19.46
2	มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	26	17.45	36.91
3	สนับสนุนในการทำกิจกรรมทางศาสนาและวันสำคัญ ต่าง ๆ ร่วมกัน	19	12.75	49.66
4	มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	15	10.07	59.73
5	อธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐาน ความถูกต้องของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลง มือปฏิบัติ	15	10.07	69.80
6	เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมและจริยธรรม	13	8.72	78.52
7	การดูแล แนะนำ และชี้ให้เห็นหลักการและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ และผลประโยชน์ที่ได้รับ	10	6.71	85.23
8	เล่าประสบการณ์ และชี้ให้เห็นความสำคัญของการ รักษา สัจจะ และผลกระทบต่อความสำเร็จ	8	5.37	90.60
9	ติดข้อความที่เป็นความเชื่อ และค่านิยมของคน เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเตือนให้ตนเองเห็น ความสำคัญ	7	4.70	95.30
10	ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	7	4.70	100.00
	รวม	149	100.00	

จากตารางที่ 4-24 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยข้อเสนอแนะ 10 ข้อเสนอแนะ
คือ 1. จัดอบรมเกี่ยวกับธรรมะและการปฏิบัติธรรม (19.46) 2. มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน (17.45)

3. สนับสนุนในการทำกิจกรรมทางศาสนาและวันสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน (12.75) 4. มีความซื่อสัตย์
ต่อหน้าที่ (10.07) 5. อธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานความถูกต้องของงาน
ในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติ (10.07) 6. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมและจริยธรรม
(8.72) 7. การดูแล แนะนำ และชี้ให้เห็นหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และผลประโยชน์
ที่ได้รับ (6.71) 8. เล่าประสบการณ์ และชี้ให้เห็นความสำคัญของการรักษาสิ่งจะ และผลกระทบ
ต่อความสำเร็จ (5.37) 9. ดัดข้อความที่เป็นความเชื่อ และค่านิยมของตนที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม
เพื่อเตือนให้ตนเองเห็นความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 4.70 และ 10. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร (4.70)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ที่ควรจะเป็น
3. เพื่อศึกษาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ
4. เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ PNI_{modifc} ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและอภิปรายผล และขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยแบ่งการสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการให้มีการปรับปรุงในแต่ละด้าน ดังนี้ อันดับ 1 คือ ด้านการสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อันดับ 2 คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันดับ 3 คือ ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และอันดับ 5 คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม รายละเอียดของการสรุปผลการศึกษา ดังนี้

สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง การสังสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต และการนำความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง คือ ต้องการแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน และการวางแผนในการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารจัดการ เวลาได้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการติดตามประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการบริการที่ดี พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของ หน่วยงาน การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ การเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็ว และทันเวลา และการประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ให้สมาชิกในกลุ่มทราบ การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือ วางแผนงานร่วมกัน การให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อย่างต่อเนื่อง และการสร้างขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ ให้บรรลุผล ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิเสธ ต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่ การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร การตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็นในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือคงสภาพไว้ ในแต่ละด้าน ดังนี้ อันดับ 1 คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อันดับ 2 คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อันดับ 3 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อันดับ 4 คือ ด้านการบริการที่ดี และอันดับ 5 คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รายละเอียดของการสรุปผลการศึกษา ดังนี้

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก คือ ต้องการให้มีการปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน และการติดตาม ประเมินผล การทำงาน เป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข การวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการบริหารจัดการเวลา ได้เหมาะสมกับการกิจที่ได้รับมอบหมาย และอยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือ คงสภาพไว้ ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือคงสภาพไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและ เผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับ งานหลาย ๆ ด้านไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง การส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต และการนำความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการบริการที่ดี พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือ คงสภาพไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือ ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน การเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็ว และทันเวลา การแก้ไขปัญหาและและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การประสานงาน ระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ และการประสานงานภายในหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือ คงสภาพไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในกลุ่มทราบ การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากร ในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน การให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ การทำงานจากผู้อื่น รวมถึงผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยต้องการรักษา หรือคงสภาพไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรอย่างเคร่งครัด การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร และการตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับต้องการพัฒนา ตามลำดับ ดังนี้

สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า อยู่ในระดับต้องการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง การส่งมอบองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต และการนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับต้องการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลงานที่โดดเด่น ต่างจากเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารจัดการเวลาได้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการบริการที่ดี พบว่า อยู่ในระดับต้องการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแก้ไขปัญหาและและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การนำข้อขัดข้องของการให้บริการไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน และการให้ข้อมูลในหน้าที่ต่อผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับต้องการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในกลุ่มทราบ การสร้างขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆ ให้บรรลุผล การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากร ในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน และการเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า อยู่ในระดับ ต้องการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมในหน้าที่ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การตัดสินใจในปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัด รักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร และการปฏิบัติตาม จรรยาบรรณของบุคลากรอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการวิจัยการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน วิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และลำดับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

อันดับ	รายการสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน	ระดับ	ระดับ	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น ในการ พัฒนา
		สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน	สมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็น	
1	ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา
2	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา
3	ด้านการบริการที่ดี	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา
4	ด้านการทำงานเป็นทีม	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา
5	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา
	สรุปภาพรวม	ต้องการให้มี การปรับปรุง	ต้องการพัฒนา/ รักษา	ต้องการ พัฒนา

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลราชบุรีการสรุปผลการศึกษามีดังนี้

สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. นำความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 2. ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานของตนเอง 3. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน 4. การเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบหรือย้ายไปปฏิบัติงานส่วนอื่นที่มีลักษณะแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน 5. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในอาชีพของตน และชวนขยายหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานอยู่เสมอ 6. ศึกษาดูงานกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง 7. มีระบบพี่เลี้ยงและสอนงานสำหรับพนักงานใหม่ 8. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและประเด็นต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เพิ่มความเชี่ยวชาญในงาน 9. การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การค้นคว้าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในหน่วยงาน และ 10. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่น ขยัน อดทน และตรงต่อเวลา 3. เรียนรู้ ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ หรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ 4. มอบหมายงานให้รับผิดชอบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และมีความท้าทายในงานมากขึ้น 5. มีการพัฒนาความสามารถและพัฒนาองค์ประกอบต่อเนื่อง 6. ฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับพนักงานอยู่เสมอ 7. มีการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อเนื่อง 8. มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นว่าตนจะสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่ดีให้แก่งาน และ 10. การแนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ตามลำดับ

สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาการบริการที่ดี 2. การให้บริการที่เป็นมิตร มีมาตรฐาน และสม่ำเสมอเท่าเทียม 3. การชมเชย หรือให้รางวัลแก่ผู้ให้บริการยอดเยี่ยม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4. ยิ้มแย้มแจ่มใส และให้บริการด้วยความเต็มใจ 5. พัฒนาบุคลิกภาพให้กับพนักงานผู้ทำงานด้านบริการ

6. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาคำให้การให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ 7. กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานในด้านการให้บริการแก่บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความประทับใจ
8. สอนงานเกี่ยวกับการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ 9. การเลือกบุคคลที่เหมาะสมและเพียงพอกับงาน และ 10. แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาคำให้การให้บริการที่เกิดขึ้นได้สำเร็จ ตามลำดับ

สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. จัดกิจกรรมพี่สอนน้อง ระบบพี่เลี้ยง เพื่อสอนงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อร่วมงาน 2. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 3. ส่งเสริมความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน 4. ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 5. แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 6. ติดต่อและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น 7. จัดกิจกรรมพี่สอนน้อง ระบบพี่เลี้ยง เพื่อสอนงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อร่วมงาน 8. สร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกันเป็นทีม 9. การเปิดใจยอมรับฟัง และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น หรือหน่วยงานต่าง ๆ และ 10. การพยายามลดอคติหรือความไม่ชอบส่วนตัว เมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นผลงานเป็นหลัก ตามลำดับ

สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 ข้อเสนอแนะ คือ 1. จัดอบรมเกี่ยวกับธรรมะและการปฏิบัติธรรม 2. มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน 3. สนับสนุนในการทำกิจกรรมทางศาสนาและวันสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน 4. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ 5. อธิบายกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานความถูกต้องของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติ 6. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมและจริยธรรม 7. การดูแล แนะนำ และชี้ให้เห็นหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และผลประโยชน์ที่ได้รับ 8. เล่าประสบการณ์ และชี้ให้เห็นความสำคัญของการรักษาสัจจะ และผลกระทบต่อความสำเร็จ 9. คิดข้อความที่เป็นความเชื่อ และค่านิยมของคนที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเตือนให้ตนเองเห็นความสำคัญ 10. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

จากการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสมฤทัย อยู่รอด (2555) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์และจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธารณี อภัยโรจน์ (2553) ศึกษาเรื่องการศึกษาศมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรกรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดคุณศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการไทยไว้ และในยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ ส่งเสริมสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งกล่าวโดยสรุป ได้ว่า “ระบบราชการไทยต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1998 อ้างถึงใน ชงชัย สมบูรณ์, 2549) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นสถานที่ที่พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะของทีมงาน ซึ่งจะดูได้จากความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม รวมถึงการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ทีมประสบความสำเร็จ ตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งความสามารถในด้านนี้ มักจะใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นงานโครงการ คณะกรรมการเรื่องต่าง ๆ ในบางองค์กร จะวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีมในทุกตำแหน่ง เพราะถือว่าทุกตำแหน่ง จะต้องมีความสามารถในข้อนี้ จึงจะส่งผลต่อความสามารถของทีมในระดับองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Roming (1996) กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ดีทั้งสองทาง เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ Wright (2001) ที่ศึกษา HR competencies: getting them right ซึ่งพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ ในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร คือ ทักษะการทำงานระหว่างบุคคล หรือการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ควรจะเป็น

จากการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ระดับที่ต้องการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธาริณี อภัยโรจน์ (2553) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรความคาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของมณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551) ได้ศึกษากรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด และศึกษาช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบของผู้ให้บริการห้องสมุด ของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด คือ ความร่วมแรงร่วมใจ

ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับต้องการพัฒนา

สอดคล้องกับงานวิจัยของญานี ล้วนประเสริฐ (2554) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า สมรรถนะที่ควรพัฒนาอันดับแรก คือ สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) การพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะให้เพิ่มมากขึ้นพร้อมกับพัฒนาคนใหม่ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งคนเป็นปัจจัยชี้ขาดโดยความสำเร็จของการพัฒนาทุกเรื่อง ดังนั้น จึงต้องเร่งรัดพัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith (1990 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในทางบริหาร

1.1 มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ให้ทุนศึกษาต่อ จัดให้มีระบบการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

1.2 มหาวิทยาลัยควรนำผลการวิจัยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน ไปเป็นกรอบในการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาและฝึกอบรมแก่พนักงาน โดยในระดับสมรรถนะที่มีอยู่น้อยควรให้มีการพัฒนาเป็นลำดับแรก และควรมีการประเมินสมรรถนะทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และฝึกอบรม

1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยอาจกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

2.1 ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงานหรือหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 ควรจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น กิจกรรม Walk Rally เป็นกิจกรรมที่สามารถละลายพฤติกรรม และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.3 ควรศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง และควรมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.4 ควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สนับสนุนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่น การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อบรมเกี่ยวกับธรรมะและการปฏิบัติธรรม สนับสนุนให้ทำกิจกรรมทางศาสนาและวันสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำหลักสูตรและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ควรมีการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การวางแผน กำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3.3 ควรมีการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ประเมินโดยหัวหน้างาน หรือประเมินแบบ 180 องศา หรือประเมินแบบ 360 องศา

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2549). *ความรู้เรื่องสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง ปลัดอำเภอ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). *สัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- กิริติ ยั่งยืน. (2549). *ขีดความสามารถ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-based approach)*.
กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- เทรีอวัลย์ ล้อมภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทาง
การวางแผน การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2549). *การบริหารองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- ชัยพร วิชาวุธ. (2542). *แนวทางการพัฒนาจริยธรรมตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมในความรู้
คู่คุณธรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉานี ส่วนประเสริฐ. (2554). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ*.
- ฉรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- คณีย์ เทียนพูน. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล: ภารกิจที่ท้าทาย*. กรุงเทพฯ: บூคแบงก์.
_____. (2546). *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
_____. (2551). *การบริหารคนในทศวรรษหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไครร์คิน โภคพลารณ์. (2549). *การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน ประมวลสาระ
การสอนชุดวิชา 33705 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4 (หน้า 4-49)*. นนทบุรี:
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ชาริณี อภัยโรจน์. (2553). การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์,
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?*. กรุงเทพฯ:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีระพงษ์ ภูริโสภณ. (2549). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่ใช่ข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.620
การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บดี ตรีสุคนธ์. (2554). 6 ขั้นตอนสำหรับสำหรับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน.
เข้าถึงได้จาก <http://www.wiseknow.com/blog/2010/08/31/9329/#axzz29unBHATP>
- บรรยงค์ โคจจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์ (1997).
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2548. (2548, 18 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา.
หน้า 17-45.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2547). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2546). *Quality & Safety in Nursing Concept and Practice*. กรุงเทพฯ:
สุขุมวิทการพิมพ์.
- มนิรัตน์ ฉัตรอุทัย. (2551). การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของ
ผู้ให้บริการ. วารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง, 16(1), 3.
- รัชนิย์ ศุภจินทร์รัตน์. (2546). การบริหารบุคคลทางการพยาบาล. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิจิต อู่อัน และสุคา สุวรรณภิรมย์. (2548). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- วิเชียร วิทญูดม. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.
- วิทยา จันท์ศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ.
วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี, สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- วีระ อรัญญมงคล. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สกสค. ลาดพร้าว.
- สมชาย สรรประเสริฐ. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำหรับตำรวจแห่งชาติ*. คุุณภูมินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมฤทัย อยู่รอด. (2555). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมนึก ลิ้มอารีย์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- _____. (2552). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน: ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- _____. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุจิตรา ธานันท์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุพงษ์ มาลี. (2550). *ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Worker ได้ไหม? แนวคิดในการสร้างข้าราชการมืออาชีพตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่*. วารสารข้าราชการ, 52(2), 35-42.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: ชรรมดาเพลส.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: นำสิลปิโฆษณา.

- อัญชลี รื่นฤทธิ. (2554). *การศึกษามรรคนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. *Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง, Chulalongkorn Review, 16(ก.ค.- ก.ย.), 57-72.*
- อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- _____. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- เอกราช หนูแก้ว. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* นครราชสีมา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อุษา ประดิษฐ์ศิลป์. (2546). *การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- Boyatzis, R. E. (2000). *Developing emotional intelligence.* Sanfrancisco CA: Jossey Bass.
- Bryan, M. J. (2008). *Prioritizing core competencies for food systems leadership.* Master's Thesis, Education for experienced teachers, School of education, University of North Carolina.
- Castetter, W. B. (2003). *The human resource function in educational administration.* (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Haper Collis.
- French, A. A. (2001). Training and development needs of adjunct instructors in The Wisconsin Technical College System. *Dissertation Abstracts International, 61(07), 2533.*
- Marmon, D. H. (2002). *Core competencies of professional service providers in federally funded education programs.* Doctoral Dissertation, The University of Tennessee.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle.* Boston: Maber.
- McClelland, M. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews 1998. *American Psychological Society, 5(9), 331-339.*
- Mondy, R. W. & Noe, R.M. (2005). *Human resource management.* (9th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Development human resource* San Francisco: Jersey-Bass.
- Newman, C. E. (2002). *Core competency needs analysis for U.S. naval reserve training and administration of reserve offices*. Monterey: Naval Postgraduate school Monterey, California.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2007). *Fundamentals of human resource management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pace, R. W., Smith, P.C, & Mills, G. E. (1991). *Human resource development; the field*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Raymond, N. A. (1999). *Employee training & development*. Singapore: Prentice-Hall.
- Roming, D. A. (1996). *Breakthrough teamwork: outstanding results using structured teamwork*. Texas: Austin.
- Schermerhorn, J.R. (2005). *Management* (8th ed.). United State of American: John Wiley&Sons.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centre*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Spencer. L. M, & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: model for superior performance*. New York: Wiley&Sons.
- Wayne, C. F. (1996). *Managing human resource: productivity, quality at work Life, profits*. California: McGraw-Hill.
- Wright. L. (2001). HR competencies: getting them right. *Canadian HR Reporter*, 14(19), 20.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
2. หนังสือรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๑๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
จ.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๖๐๖๖

วันที่ ๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์ลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



วิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๖๖๐๓.๑๖

วันที่ ๒ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัยในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ..

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์พงษ์ศักดิ์ วันชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา หิมะาลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทาง
การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานขายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
มงคล โดย มี ดร.สนั่น ท่องเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อ
การวิจัยในครั้งนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พงษ์ศักดิ์ วันชัย)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ๒๒ ๒๖๓๖๗๗/๒๕๖๓



ขอแสดงความยินดี ขอแสดงความยินดี
มหาวิทยาลัยบูรพา
๓ แล่นสุข อ เมือง จ ชลบุรี ๒๐๑๓๑๖

๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓

เรียน : ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยบูรพา และผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและพัฒนาท้องถิ่น

เรื่อง : นายไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์

คำสั่งที่ ๖๖๓๖๗๗/๒๕๖๓

ตามที่ นายไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์ ตำแหน่ง อาจารย์ ๓/๒๕๖๓๒๖๓๘ ปฏิบัติราชการในตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ยื่นขอโอนย้ายมาปฏิบัติราชการที่ มหาวิทยาลัยบูรพา
จังหวัดชลบุรี ตามคำสั่งที่ ๖๖๓๖๗๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓ นั้น ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า
การโอนย้ายดังกล่าว เป็นไปตามระเบียบที่ปรากฏในคำสั่งที่ ๖๖๓๖๗๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓
และคำสั่งที่ ๖๖๓๖๗๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓ นั้น เป็นคำสั่งที่ถูกต้องและชอบด้วยกฎหมาย
จึงมีคำสั่งให้ นายไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์ ย้ายมาปฏิบัติราชการที่ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
ตามคำสั่งที่ ๖๖๓๖๗๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓

ขอแสดงความยินดี ขอแสดงความยินดี
ขอแสดงความยินดี ขอแสดงความยินดี

ขอแสดงความยินดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สั่งให้ปฏิบัติหน้าที่
ไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์ ๒๖๓๖๗๗/๒๕๖๓
ไพฑูรย์ นิลเศรษฐ์ ๒๖๓๖๗๗/๒๕๖๓

ที่ ๕๗/๒๕๕๖



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์
เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย

หน่วยงานที่สังกัด บัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
โครงร่างวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสาร
รับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๓๐ เดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ออกให้ ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตวร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา



ที่ ศธ ๒๖๐๓ ๓/

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๔๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสัมพันธ์สนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้า
ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสัมพันธ์สนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯจนิ นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ผู้อำนวยการงานคณบดี
โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๘
โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๘

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสนัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
โดยมี ดร.ลมพีก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณี คณะฯ จึงขออนุญาตให้ นิสิตดังกล่าวเข้า
ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับค ำอนุญาตจากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯ นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศบ ๖๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง.จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯชนัน นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชา ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนคร โดยมี คร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้า
ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯ นนฯศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์ลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาศพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการใหม่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี คร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯ นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงาบลคณบดี

โทร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๒๐๓๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมชาติ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๕๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯ นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๒๖๐๓ ๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์ลาย รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฯชนัน นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๑๑๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๘๒๐๐๘๕ บัณฑิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทาง
การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม
งคล โดยมี ดร.สมนึก ทองเยี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้มีสิทธิ์ดังกล่าวเข้า
ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์ิ นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสมัญญา พิมพ์าลัย รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๘๕ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการ
พัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี โดยมี ดร.สมนึก ทองเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้า
ศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีชนัน นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ภาคผนวก ข
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความตรงตามเนื้อหา
เรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
ตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)							0.83
1. มีความขยันหมั่นเพียรใน การทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. มีการทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. มีการทำงานได้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. มีความละเอียด รอบคอบในการ ทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. มีการตรวจสอบความถูกต้องใน การทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการวางแผนในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8. มีคุณภาพของผลงานที่มี ประสิทธิภาพ	0	+1	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9. มีการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. มีผลงานมีความเด่น ต่างจาก เพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีการบริหารจัดการเวลาได้ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์	
	1	2	3	4	5			
12. มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
13. มีรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
14. มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
การบริการที่ดี (Service mind)							0.85	
1. ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้บริการแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้	
2. การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
3. การให้ข้อมูล ข่าวสารงานในหน้าที่ต่อผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
4. การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
5. การประสานงานภายในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	0	0.60	ใช้ได้	

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
6. การประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการแก้ไขปัญหาและและขจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. มีการบริการด้วยความเต็มใจ ไม่บ่นเบี่ยง หรือปิดกั้นให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. มีมาตรฐานในการบริการต่อผู้รับบริการทุกกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
10. มีการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีการนำข้อขัดข้องของการให้บริการไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. มีการเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็ว และทันเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา	+1	+1	-1	-1	+1	0.20	ใช้ไม่ได้
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)							0.80
1. มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. มีการนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
3. มีการตั้งสมมติฐานความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. มีการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. มีการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลาย ๆ ด้าน ไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. มีการสนับสนุนให้มีการนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7. มีการให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)							0.74
1. มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. มีการอุทิศแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติภารกิจหลักของตนจนบรรลุผล	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์	
	1	2	3	4	5			
4. มีการอุทิศร่างกาย แรงใจ ในการปฏิบัติภารกิจหลักของตนจนบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้	
5. มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
6. มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
7. มีการตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
8. มีการปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้	
9. มีการธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดรักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
10. มีปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	+1	+1	-1	-1	+1	0.40	ใช้ไม่ได้	
ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)							0.85	
1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
2. มีการให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
3. มีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในทีมทราบ	+1	+1	0	+1	0	0.60	ใช้ได้
4. มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. มีการให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6. มีการเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการประสานความสัมพันธ์อันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. มีการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9. มีการรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้
10. มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจนสำเร็จลุล่วง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
12. มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆน้อยๆให้บรรลุผล	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
13. มีการอดทนต่อสถานการณ์และบุคคลที่กดดันท่านในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
14. มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลและลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. มีการประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เฉลี่ยเท่ากับ 0.814

ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมในข้อคำถาม เรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ ตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)							0.81
1. มีความขยันหมั่นเพียรใน การทำงาน	0	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. มีการทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด	0	+1	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
4. มีการทำงานได้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. มีความละเอียด รอบคอบในการ ทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. มีการตรวจสอบความถูกต้องใน การทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการวางแผนในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8. มีคุณภาพของผลงานที่มี ประสิทธิภาพ	0	+1	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9. มีการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. มีผลงานมีความเด่น ต่างจาก เพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีการบริหารจัดการเวลาได้ เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์	
	1	2	3	4	5			
12. มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
13. มีรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
14. มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
การบริการที่ดี (Service mind)							0.85	
1. ยิ้มแย้ม แจ่มใสให้บริการแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้	
2. การสร้างความประทับใจต่อผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
3. การให้ข้อมูล ข่าวสารงานในหน้าที่ต่อผู้รับบริการอย่างถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
4. การให้คำแนะนำและติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถามหรือข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
5. การประสานงานภายในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	0	0.60	ใช้ได้	

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
6. การประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการแก้ไขปัญหาและและจัดอุปสรรคในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. มีการบริการด้วยความเต็มใจ ไม่บ่าเบียง หรือปิดกั้นให้ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. มีมาตรฐานในการบริการต่อผู้รับบริการทุกกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
10. มีการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มผู้รับบริการ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีการนำข้อขัดข้องของการให้บริการไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12. มีการเน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลันรวดเร็ว และทันเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา	+1	+1	-1	-1	+1	0.20	ใช้ไม่ได้
ด้านการดึงสมรรถนะของงานอาชีพ (Expertise)							0.80
1. มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ เทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. มีการนำความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
3. มีการสังสรรค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4. มีการให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะนำไปพัฒนางานในอนาคต	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. มีการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลายๆ ด้านไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. มีการสนับสนุนให้มีการนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
7. มีการให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)							0.74
1. มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3. มีการอุทิศแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติภารกิจหลักของตนจนบรรลุผล	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์	
	1	2	3	4	5			
4. มีการอุทิศแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติภารกิจหลักของตนจนบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้	
5. มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
6. มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
7. มีการตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้	
8. มีการปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้	
9. มีการธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดรักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
10. มีปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	+1	+1	-1	-1	+1	0.40	ใช้ไม่ได้	
ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)							0.85	
1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
2. มีการให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
3. มีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้สมาชิกในทีมทราบ	+1	+1	0	+1	0	0.60	ใช้ได้
4. มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5. มีการให้ข้อมูลอื่น ๆ หรือแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
6. มีการเรียนรู้การทำงานจากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. มีการประสานความสัมพันธ์อันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. มีการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9. มีการรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ	+1	+1	-1	+1	0	0.40	ใช้ไม่ได้
10. มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงเพื่อประโยชน์ของส่วนร่วม	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
12. มีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่ๆน้อยๆให้บรรลุผล	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
13. มีการอดทนต่อสถานการณ์และบุคคลที่กดดันท่านในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
14. มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลและลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. มีการประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เฉลี่ยเท่ากับ 0.81

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” ซึ่งศึกษาโดยนางสาวสมัญญา พิมपालย์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

จึงขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกแบบสอบถามที่แนบมานี้ และโปรดตอบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง สำหรับข้อมูลที่ได้รับนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษา

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสมัญญา พิมपालย์

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม
 ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
 ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ

ความหมายในแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

พนักงานสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่สนับสนุนด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารและบริการ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และวิทยาเขต ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา บุคลากร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเงินและบัญชี และตำแหน่งอื่นตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนด

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านพฤติกรรม ที่แสดงออกเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถ สร้างให้ปรากฏผลงานที่โดดเด่น และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและ พัฒนาการทำงาน หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา สามารถทำงาน ได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีการวางแผนการทำงาน และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น มีการพัฒนา ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน และสามารถบริหารจัดการเวลา ทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุง แก้ไข

การบริการที่ดี หมายถึง การบริการด้วยการยิ้มแย้ม แจ่มใส และสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ สามารถให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจน สามารถแนะนำและ คอยติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน สามารถประสานงานภายในและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการ อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว มีความยินดีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่นเบียดเบียนหรือปิดกั้นผู้อื่น คอยดูแลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้อง ไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น และสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถนำวิชาการ ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญของ องค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาการทำงานในอนาคต มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ตลอดจนให้ความร่วมมือในการรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง กุศลปฏิบัติงาน ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย หลักจริยธรรม คุณธรรม และระเบียบวินัย ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาสังคม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม โดยปฏิเสธต่อข้อเสนอที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม และรักษา ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรอย่างที่สุด

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีมด้วยดี มีการรายงานให้ทราบความก้าวหน้าของ การดำเนินการ ในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยินดีรับฟัง ความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน สามารถประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม และส่งเสริมขวัญและกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผล

การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน หมายถึง การศึกษาระดับที่มีอยู่จริง ในปัจจุบัน ที่ควรจะเป็น ลำดับความต้องการในการพัฒนา และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หรือกรอกข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ () 1. ชาย () 2. หญิง
2. อายุ
 - () 1. น้อยกว่า 25 ปี () 2. 25 – 30 ปี
 - () 3. 31 – 35 ปี () 4. มากกว่า 35 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 - () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี
 - () 3. ปริญญาโท () 4. อื่นๆ (โปรดระบุ)
4. อายุงาน
 - () 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1-2 ปี
 - () 3. 3-4 ปี () 4. 5 ปีขึ้นไป
5. สังกัดมหาวิทยาลัย
 - () 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
 - () 2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
 - () 3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - () 4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
 - () 5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
 - () 6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
 - () 7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 - () 8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
 - () 9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ข้อ ที่	รายการสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน					ระดับสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	มีการตัดสินใจใน ปฏิบัติงานด้วยความ ถูกต้อง โปร่งใส และ เป็นธรรม										
38	มีการปฏิเสธต่อข้อเสนอ ที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมในหน้าที่										
39	มีการชี้แจงความถูกต้อง ยื่นหยัด รักษา ผลประโยชน์ และ ชื่อเสียงขององค์กร										
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)											
40	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับ เพื่อนร่วมงาน										
41	มีการให้ความร่วมมือใน การทำงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงานในกลุ่มด้วยดี										
42	มีการรายงาน ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงานให้สมาชิกใน กลุ่มทราบ										
43	มีการรับฟังความคิดเห็น ของสมาชิกในกลุ่ม										

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ได้แก่
 - (1)
 - (2)
 - (3)
2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี (Service mind) ได้แก่
 - (1)
 - (2)
 - (3)
3. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ได้แก่
 - (1)
 - (2)
 - (3)
4. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ได้แก่
 - (1)
 - (2)
 - (3)
5. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ได้แก่
 - (1)
 - (2)
 - (3)

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้