



การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**CREATING CORE COMPETENCY OF ACADEMIC SUPPORT STAFF AT MUBAN  
CHOMBUENG RAJABHAT UNIVERSITY : BASED ON THE QUALIFICATION  
FRAMEWORK OF GOVERNMENT EMPLOYEES**



**ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF ARTS**

**Program of Public and Private Management**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2010**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การสร้างสมรรถนะ  
หลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของ  
บุคลากรในส่วนราชการ” เสนอโดย นางสาวประภัสสร มีน้อย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารท์สนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์กัญญา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์)

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐ รัตนพงศ์กัญญา)

...../...../.....

51601324 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : สมรรถนะหลัก / บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ประภัสสร มีน้อย : การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. 166 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การสร้างสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม ตามผู้เชี่ยวชาญ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ เก็บและรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปิดและเปิด แสดงรายการสมรรถนะ 13 ด้าน และนิยามศัพท์ รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและยืนยันคำตอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากมากไปน้อย คือ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 13) ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 88 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด จำนวน 58 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมาก จำนวน 30 รายการ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงความต้องการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

51601324 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS : CORE COMPETENCY / ACADEMIC SUPPORT STAFF

PRAPATSORN MEENOI : CREATING CORE COMPETENCY OF ACADEMIC SUPPORT STAFF AT MUBAN CHOMBUENG RAJABHAT UNIVERSITY : BASED ON THE QUALIFICATION FRAMEWORK OF GOVERNMENT EMPLOYEES. THESIS ADVISOR : TANINRAT RATTANAPONGPINO, Ph.D. 166 pp.

The objectives of this research were to study the core competencies and behavioral characteristics of academic support staff at Muban Chombueng Rajabhat University based on the opinions of 20 experts by using the Delphi Technique. The essential competency items on the questionnaires were based on those in the literature review. The 20 experts including executives, human resource management experts and senior academic support staffs expressed their opinions. The data was collected by having each group of experts complete a sequence of three sets of questionnaire. The three sets of questionnaire were as follows: first, an open-ended questionnaire was used to elicit the expert's opinions; the second and third questionnaires which used a Likert scale were used to first clarify and then to confirm the opinions expressed in the second and third questionnaire respectively. The data was analyzed by computing median, mode and inter-quartile range.

The results of this research showed that according to the experts' opinions, 13 core competencies were necessary for academic support staff at Muban Chombueng Rajabhat University in order to perform their tasks well. These core competencies were prioritized as follows: 1) moral and ethical 2) work achievement 3) best practices 4) teamwork 5) responsibility 6) professional 7) conceptual skill 8) communication 9) efficient resource management 10) information technology used 11) flexibility 12) preventative action and creativity 13) leadership. These 13 aspects of core competencies and behavior encompassed 88 items of which 58 were ranked as most essential while the remaining 30 were ranked as having a high level of necessity.

In regard to the research recommendation, the human resource management executives can use the basic information from the research results to specify the core competencies and qualifications required of the academic support staff at Muban Chombueng Rajabhat University. Developing these competencies in the academic support staff would serve to meet the vision and mission of the university.



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

---

Department of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature .....

Thesis Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างสูงของ อาจารย์ ดร.ชนินทร์รัฐรัตนพงษ์ภักญ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ และอาจารย์ ดร.พรธิดา วิเศษศิลป์านนท์ ที่แนะนำ และให้คำปรึกษา ตลอดจนเสียสละเวลาอันมีค่าตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันนำมาสู่ความสำเร็จของการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล และคำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณความดี และประโยชน์อันพึงเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้แก่ บิดา มารดา ตลอดจนครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจให้ตลอดมา



ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้งานวิจัย.....	7
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
	แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ.....	10
	ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	10
	ความหมายของสมรรถนะ.....	12
	ความสำคัญของสมรรถนะ.....	13
	องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	15
	ประเภทของสมรรถนะ.....	16
	แนวคิดวิธีการศึกษาสมรรถนะ.....	18
	การกำหนดสมรรถนะ.....	20
	ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	22
	การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย.....	26
	สมรรถนะของข้าราชการไทย.....	30
	การกำหนดสมรรถนะโดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย.....	41
	ความหมายของเทคนิคเดลฟาย.....	42
	คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย.....	43

ผลงานวิจัยนศศึกษา ระดับปริญญาตรี



	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย .....	44
	ลักษณะของปัญหาที่ควรใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย .....	46
	ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย.....	46
	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เทคนิควิจัยแบบเดลฟายใช้ได้อย่างสมบูรณ์.....	47
	แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ .....	48
	ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ.....	49
	เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ .....	50
	หลักการปฏิรูประบบราชการ.....	51
	แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance) .....	52
	ความหมายของการประเมินผล.....	52
	วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	53
	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.....	55
	ประวัติมหาวิทยาลัย.....	55
	แผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....	57
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและเทคนิควิจัยแบบเดลฟาย.....	59
3	วิธีดำเนินการวิจัย .....	64
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	64
	การดำเนินการวิจัย .....	65
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	65
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	66
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	68
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	70
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตาม ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ .....	71

บทที่	หน้า
5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
สรุปผลการวิจัย.....	99
แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง .....	106
อภิปรายผล .....	107
วิธีการศึกษา.....	107
ผลการศึกษา.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	120
ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ .....	120
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	120
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	126
ภาคผนวก ข หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือวิจัย.....	129
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	131
ประวัติผู้วิจัย.....	166

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบรายการสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจากมาก ไปน้อย.....	40
2	แสดงอัตราความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วย เทคนิคเดลฟาย.....	44
3	แสดงอัตรารวมเข้าร่วมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1-3.....	71
4	แสดงความถี่และร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสมรรถนะแต่ละด้าน รอบที่ 1.....	72
5	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	74
6	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	76
7	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	78
8	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	80
9	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบ ในรอบที่ 2 และ รอบที่ 3.....	82
10	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็น เกี่ยวกับ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นมืออาชีพ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	84

11	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะการใช้ความคิด ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	85
12	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะในการสื่อสาร ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	87
13	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	89
14	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	90
15	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	92
16	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	94
17	แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	95
18	แสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2.....	97

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ และสังคม ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเพื่อสนองความต้องการการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่พึงปรารถนาจะต้องพัฒนาให้คนทุกคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญา และทักษะฝีมือ เพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิระ อรัญมงคล และ รัชฎาธิโสภา 2549 : 71) ในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยคนที่มีคุณภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือสามารถสร้างผลกำไร และความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น ในขณะเดียวกันบุคคล ก็ปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จเช่นเดียวกัน ต้องการความพอใจ และความสำเร็จในอาชีพ เมื่อเป็นเช่นนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการในการบูรณาการที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรและบุคคล (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง 2550 : 19)

องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจากทุนมนุษย์ อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและบริหารได้ยากที่สุด ตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบถึงการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล 2547 : 1)

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำแนวคิด สมรรถนะ (Competency) มาใช้พัฒนาการบริหารทรัพยากรมากขึ้น จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะโดยแมคเคลแลนด (McClelland 1953 : 57-83) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ผู้ริเริ่มสร้างแบบทดสอบบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร แมคเคลแลนดได้ใช้ความรู้เรื่องนี้ในการแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และค้นพบว่าประวัติและผลการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้ว่าบุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเสมอไป หากต้องประกอบด้วยคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น และจากบทความเรื่อง Testing for competence Rather Than for Intelligence ของแมคเคลแลนด ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจและใช้ต่อมาจนถึงปัจจุบัน (สันธญา สอนไชยา 2550) ในประเทศไทยองค์กรธุรกิจหลายแห่งได้เริ่มต้นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมา เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น สำหรับภาครัฐและรัฐวิสาหกิจก็ได้ให้ความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ว่าจ้าง บริษัท เฮย์กรุป (Hay Group) มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และเริ่มทดลองใช้กับข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา (สุดีพัฒน์ พิษุญธาตนาพงศ์ 2549 : 2-3)

### ผลของอิทธิพลที่ศึกษาระดับปริญญาตรี

จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญคือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเสียก่อน มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างมากทั้งในด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างโอกาสในความก้าวหน้า การรักษาคณาให้อยู่กับองค์กร การศึกษาต่อ การฝึกอบรมและดูงาน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างระบบกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพตอบสนองต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, กองนโยบายและแผน 2552 : 26)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถาบันการศึกษามีการแข่งขันสูง การบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ และการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมคุ้มค่าจึงมีส่วนสำคัญต่อการแข่งขันดังกล่าว ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง แบ่งเป็น 2 สาย คือ สายผู้สอน มีหน้าที่สอนและให้บริการทางวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ มีหน้าที่สนับสนุนการสอน การให้บริการวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ บุคลากรสายสนับสนุนเป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แปลงนโยบายสู่แผนการปฏิบัติงานในภาพรวม ซึ่งในระบบ การศึกษานั้น บุคลากรทั้งสองส่วนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่เนื่องด้วยบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ในการที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในทุกสายงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษางานในต่างประเทศพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสมรรถนะ ได้แก่ อูลริช และคณะ (Ulrich et al. 1995, cited by Brewster, Farndale, and Ommeren 2000) ได้สำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาสมรรถนะเฉพาะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (specific competencies) เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางสำหรับการเปรียบเทียบ (benchmarking standards) ส่วนสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management) ศึกษา และจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของ สมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร สำหรับงานวิจัยในประเทศ ได้แก่ นฤมล ขนอม, สุชาลีนี บุญญาพิทักษ์ และสุรียา เหมตะศิลปะ (2552) ศึกษาการพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมิน สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยทักษิณ อาลิษา ทองทวี (2552) ศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 1 และพิสมัย พวงคำ (2551) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างไรก็ตาม ยังไม่เคยมีงานวิจัยที่ทำการศึกษาสมรรถนะหลักของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมาก่อน ผู้วิจัยในฐานะเป็น บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และเป็นคณะกรรมการพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงตระหนักว่าการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุน

วิชาการ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงไว้ในมหาวิทยาลัย และจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีผลการปฏิบัติงานตามความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในอนาคตต่อไป

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในยุคปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เป็นกรอบมาตรฐานในการวัดทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิเคราะห์หาจุดอ่อน ตลอดจนวางแผนการฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้สมรรถนะยังถือเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลต่างๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินทักษะ และการวางแผน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้สมรรถนะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ดังนั้นเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเพียงพอในการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร กลุ่มดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา เพราะ เป็นเทคนิคที่มุ่งหาข้อสรุปของความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ เป็นระบบ เชื่อถือได้ และข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนด นโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายยังก่อให้เกิดการผสมผสานความคิดระหว่างผู้บริหารและฝ่าย พัฒนาบุคลากร ทำให้รูปแบบที่ได้มาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และมีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิด ความร่วมมือในการปฏิบัติในองค์กร สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการ สร้างสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัยครั้งนี้ จะมีลักษณะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง นำไปสู่ ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

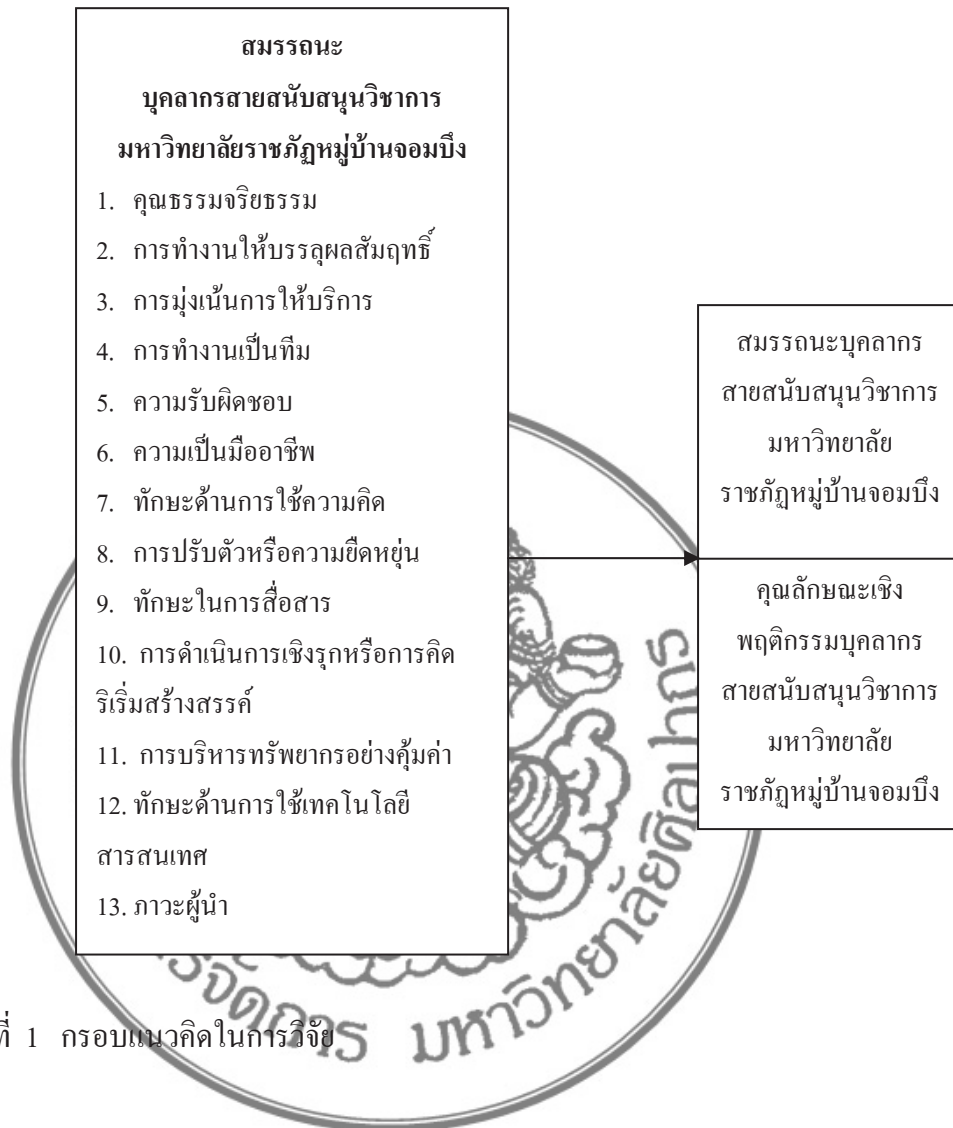
1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาสมรรถนะหลักในครั้งนี้ มีขั้นตอนการได้มาซึ่งสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยศึกษาจาก 1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญในงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 2) ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการกำหนดสมรรถนะตามขั้นตอนเทคนิคเดลฟายเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบรายการสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกัน จำนวน 13 ข้อ มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. คุณธรรมจริยธรรม
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. การมุ่งเน้นการให้บริการ
4. การทำงานเป็นทีม
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเป็นมืออาชีพ
7. ทักษะด้านการใช้ความคิด
8. การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น
9. ทักษะในการสื่อสาร
10. การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
11. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
12. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
13. ภาวะผู้นำ

ผลงานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษา ระดับปริญญาตรี



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ขอบเขตของการวิจัย

##### ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยมุ่งหาข้อสรุปของความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

##### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จำนวน 20 คน ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. กลุ่มผู้บริหาร                                  | จำนวน 11 คน |
| 2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน | จำนวน 2 คน  |
| 3. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ            | จำนวน 7 คน  |

#### ขอบเขตพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มีหน่วยงาน 9 หน่วยงาน ประกอบด้วย 4 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ คณะวิทยาการจัดการ 4 สำนัก ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม 1 สถาบัน คือ สถาบันวิจัยและพัฒนา และ 1 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยมวยไทยศึกษาและการแพทย์แผนไทย

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ
  - 1.1 เพื่อทราบถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
  - 1.2 เพื่อทราบถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
2. ประโยชน์ทางปฏิบัติ
  - 2.1 เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ และคุณลักษณะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
  - 2.2 เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้าทำงานได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการ
  - 2.3 เป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร และฝ่ายพัฒนาบุคลากรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

#### นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

**สมรรถนะ** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือคุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

**สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม ที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพึงมีเป็นพื้นฐาน และใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานสูงสุดตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงต้องการ

**บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานสอน งานวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

**ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร** หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มากกว่า 5 ปี

**คุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรมของวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสีย

**การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณืตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**การมุ่งเน้นการให้บริการ** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบริการโดยเสมอภาค เป็นธรรม เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ด้วยความมีน้ำใจ เมตตา

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้ทีมมีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ

**ความรับผิดชอบ** หมายถึง การพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ใฝ่รู้ และปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน

**ความเป็นมืออาชีพ** หมายถึง การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีการวางแผนและเป้าหมายในการทำงาน สามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่

**ทักษะด้านการใช้ความคิด** หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในภาพรวม รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะกับสถานการณ์ มีการคิดเชิงระบบโดยการนำข้อมูลย้อนกลับจากประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ รวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ ระบุขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

**การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น** หมายถึง การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน และสามารถแก้ไข้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์

**ทักษะในการสื่อสาร** หมายถึง มีทักษะด้านการพูด การเขียน การฟัง สามารถสื่อสารข้อมูลและความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมถึงความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้

**การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นทำให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

**การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า** หมายถึง มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด

**ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และการใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษา ค้นคว้าด้านวิชาการได้อย่างเหมาะสม

### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม กล้าคิดกล้าตัดสินใจ รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้ทีมงานปฏิบัติได้อย่างราบรื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศมรณะบุคคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ในครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรณะ
2. การนำแนวคิดสมรณะมาใช้ในระบบราชการไทย
3. สมรณะข้าราชการไทย
4. การกำหนดสมรณะ โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย
5. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
6. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรณะ

##### 1.1 ความเป็นมาของสมรณะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรณะ ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับชาวต่างประเทศทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท แมคเบอร์ (Mcber) ภายใต้การนำของแมคเคลแลนด์ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและที่ปรึกษาองค์การธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรแทนแบบทดสอบชุดเก่าซึ่งบริษัทพบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการ ต่อมาสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้คัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบ “Foreign Service Officer Exam” ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบทักษะ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานแห่งนี้คิดว่ามีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่าแบบทดสอบมีจุดอ่อนหลายประการ เช่น แบบทดสอบชุดนี้มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมาก

เกินไป และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่สูงมากทำให้ชนกลุ่มน้อย หรือคนผิวดำมีโอกาสที่จะสอบผ่านน้อยมากส่งผลให้สำนักงานอภิวินิจฉัย วิเคราะห์ว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะอคติ เลือกลงปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมาพบว่าคะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ต่ำสูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เป็นต้น แมคเคลแลนดีได้เริ่มทำการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ กล่าวคือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์ทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม โดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดยแมคเคลแลนดีเรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานนี้ว่าสมรรถนะ หลังจากนั้นเขาได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องที่ยืนยันว่า สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุดในที่มีความเบี่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test) ระบบสมรรถนะนี้ได้รับความนิยมและคงนิยมอย่างรวดเร็วทั่วยุโรปและทวีปอเมริกาได้เริ่มศึกษาวิจัยพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจังเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง ดังเช่น ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยใช้คำว่า “Competence” ซึ่งหนังสือของเขาได้รับความนิยมจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ในปี ค.ศ.1993 วัตต์ดรูฟฟ์ (Woodruffe) เป็นบุคคลสำคัญที่กระตุ้นและผลักดันให้ใช้คำว่า “Competency” ในความหมายด้านการบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งนั้น ๆ

บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และบรรลุปเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้น องค์กรภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมนำขึ้นอย่างรวดเร็ว สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้เริ่มต้นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมา เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองอย่างขะมักเขม้น สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็ได้ให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ว่าจ้างบริษัท เฮย์ กรุ๊ป มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และกำลังเริ่มทดลองใช้กับข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา (จิตพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ 2549 : 2-3)

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สก๊อต (Scott 1998 , อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547 : 4) กล่าวว่า สมรรถนะคือ องค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

แมคเคลแลนด์ (McClelland 1993, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547 : 3) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 25) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ โดยคนที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่า ย่อมมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มีสมรรถนะน้อยกว่า



พัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ระดับของความสามารถ ในการปรับและใช้กระบวนการทัศน์ ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 257) สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานใน ตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคล สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ และสร้างผลงานได้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่สูงกว่าคนทั่วไป

### 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมี ประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้ (สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ 2546)

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและ จะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะ จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของ พนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดต่างๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่ เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามี การวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะ โชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล່หลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับ สมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้

เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

เอนกลาก สุทธินันท์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะ คือ คุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ นั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินการกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดความสำคัญของสมรรถนะตามที่กล่าวมา ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการสร้างสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยได้

#### 1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
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 หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ชัดและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยาก อยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



แผนภูมิที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สมรรถนะของข้าราชการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548), 2.

### 1.5 ประเภทของสมรรถนะ

เทียน ทองแก้ว (2549 : 5) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบ ได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 17) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ชีตความสามารถหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความรู้ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าควรมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชีควรมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกชีตความสามารถชนิดนี้ว่า Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าชีตความสามารถชนิดเป็นชีตความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10 - 11) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมี 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะหลักขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนดไว้ และ 3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

จากคำอธิบายที่กล่าวมานี้ จึงสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะนั้น มีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและตัวบุคคล แต่เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาการปฏิบัติงานโดยอ้อมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล ดังนั้นจึงศึกษาถึงสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของบุคคลมาประกอบกันเพื่อให้สามารถระบุถึงสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงได้อย่างเหมาะสม

#### 1.6 แนวคิดวิธีการศึกษาสมรรถนะ

ตัวแบบสมรรถนะ เกิดจากการวิจัยของนักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ แมคเคลเลนดี ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในงานด้านต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา ในช่วงต้นปี ค.ศ.1970 ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลคะแนนการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพของบุคคล

สมรรถนะของแต่ละงาน และแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกันไปขึ้นกับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของ

สังคมนั้นๆ ซึ่งอาจจะประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็กๆ สิ่งๆ ที่เหมือนกันคือมโนทัศน์เท่านั้น การกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่ หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั้นๆ เอง

อริญญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่า การศึกษาเพื่อจัดทำตัวแบบสมรรถนะเป็นสิ่งที่สำคัญ อาจมีใช้เรื่องยากเกินไปที่องค์กรจะศึกษาตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวด้วยตนเอง แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ก็คือ

1. ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร (Organization Roles) ควบคู่ไปในระหว่างการศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกันแต่ต่างธุรกิจ องค์กรต่างภารกิจ ย่อมมีสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

2. ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กร และกลยุทธ์ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าควรมีระดับสมรรถนะที่ระดับ และเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้เป็นระยะเท่าใดที่องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว

3. บางองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน ควรคำนึงถึงสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยการอธิบายให้ได้ว่าตัวชี้วัดนี้ของตำแหน่งงานนี้ต้องการความรู้ สมรรถนะอะไรบ้าง

4. ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม (Culture and Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงานเมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่ง หลายคน ก็จะกลายเป็นสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

องค์กรที่ศึกษาสมรรถนะ ต่างก็มุ่งหวังเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เข้าไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะบางองค์กร ที่มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI) ก็จะต้องกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กร โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์ของสมรรถนะ คือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency – based Human Resource management) มีการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะโดยเรียกต่างกันไปตามงานแต่ละประเภท ซึ่ง อริญญา สมแก้ว (2547) กล่าวว่าในปัจจุบันหลายองค์กรได้สนใจแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพยายามศึกษา ค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อนำมาใช้ด้วยเห็นว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล บางองค์กรพยายามจัดทำขึ้นด้วยตัวเอง หลังจากที่ได้ส่งบุคลากรไปอบรมเรียนรู้มา ในขณะที่บางองค์กรได้ว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำ

สมรรถนะให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการศึกษาได้เสร็จสิ้น ก็คือการนำสมรรถนะมาใช้งานสู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปพร้อมๆ กันของแต่ละงาน แต่ละวิชาชีพ ครอบคลุมการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง และขึ้นกับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพ หนึ่งๆ หรืองานหนึ่งๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

การได้มาซึ่งสมรรถนะนั้นมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นที่แน่นอน ฉะนั้น สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกัน หรือแม้แต่วิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสถานการณ์กันก็อาจมีความแตกต่างด้วย ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะ จึงพิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้นๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมในพื้นที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั้นๆ

#### 1.7 การกำหนดสมรรถนะ

กฤษยา ตันติพิลาชีวะ (2532) ได้เสนอไว้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถกระทำได้จากวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (need assessment) จากกลุ่มผู้ใช้หรือจากนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรและผู้บริหาร

2. การกำหนดสมรรถนะจากการวิเคราะห์งาน (task analysis) โดยการจำแนกเนื้องาน และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติและงานที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงแจกแจงลงในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยให้มากที่สุด การวิเคราะห์งานนี้ช่วยให้สามารถกำหนดงานที่ต้องการที่จะให้บุคลากรต้องทำได้ในรายละเอียด

3. การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์จากกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในงานประจำ จากการสังเกตโดยใช้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา

4. การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (systematic competency analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์สมรรถนะที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้องานเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบอย่างชัดเจน

5. การกำหนดสมรรถนะโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) โดยอาจจะใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมการทำงานของตำแหน่งที่ต้องการศึกษาสมรรถนะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาตัดสินว่าความรู้หรือทักษะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เรียงลำดับความสำคัญมากน้อยของความรู้และทักษะเหล่านั้น การระบุตัวประกอบหรือองค์ประกอบเฉพาะภายใต้หัวข้อที่กำหนด การ



ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวประกอบหรือองค์ประกอบสมรรถนะ จากนั้นจึงกำหนดระดับของสมรรถนะที่บุคลากรในตำแหน่งจำเป็นต้องมี วิธีการกำหนดสมรรถนะจากแนวทางนี้ได้แก่ การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น

6. การกำหนดสมรรถนะโดยการศึกษาจากความต้องการและสภาพการณ์ในการทำงาน

7. การกำหนดสมรรถนะโดยการอ้างอิงจากตำรา ทฤษฎีหรือหลักการที่มีอ้างอิงไว้  
อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะการกำหนดสมรรถนะจะอาศัยวิธีการใดวิธีการเดียวหรือหลายวิธีการผสมผสานกัน สิ่งที่ยกมาพิจารณาจะต้องให้ความสำคัญคำนึงถึงด้วยคือการกำหนดสมรรถนะนั้นจะต้องพิจารณาจากพื้นฐานของความเป็นจริงด้วย และเมื่อพิจารณาถึงวิธีการในการกำหนดสมรรถนะจากตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ทำการศึกษาศมรรถนะแล้วพบว่า การศึกษาศมรรถนะมีแนวทางการศึกษาได้หลายวิธี ได้แก่ การใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และประสบการณ์ในประเด็นที่ต้องการศึกษา การศึกษาด้วยวิธีการ EFR (Ethnographic Future Research) หรือเทคนิคการพยากรณ์อนาคต ซึ่งพัฒนามาจากระเบียบวิธีการวิจัยทางมานุษยวิทยา (ethnography) โดยอาศัยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในอนาคตภาพทั้งในเชิงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางลบและทางบวก เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด หรือการใช้เทคนิค EDFR ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟายและเทคนิค EFR

นอกเหนือจากเทคนิคที่กล่าวไปแล้วนี้ ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะดังนี้

1. การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบทดสอบและอื่นๆ เป็นการที่คณะผู้เชี่ยวชาญ หรือนุคคลต่างๆ ในองค์กรจะทำหน้าที่ประเมินข้อความสมรรถนะที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ววิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

2. การสังเกตโดยตรงเป็นวิธีการสังเกต การทำงานของพนักงาน โดยตรงจากพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น เป็นการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อื่นถึงขีดความสามารถที่ต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งว่าควรมีที่ระดับใดเพื่อที่จะได้นำมาสรุปเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากปัจจัยสมรรถนะต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพิจารณาว่าสมรรถนะที่นำมาเป็นปัจจัยในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มหรือลดสมรรถนะใดบ้าง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546) กล่าวถึงแนวทางในการหาสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิค ได้แก่

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของตำแหน่งงาน นั้นๆ ก่อน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นพื้นฐานและแนวทางในการหาสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิค โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือการจัดสัมมนากลุ่มย่อย โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิคร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น การศึกษาต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในระยะยาวนั้นอาศัยข้อมูลจากวิสัยทัศน์ของภาคราชการไทย ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของข้าราชการกลุ่มงานต่างๆ เพื่อช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์จริงในการทำงาน ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ถามถึงหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นในงานนั้นๆ และข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสามารถศึกษาได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์ จากนักวิชาการ และนักการศึกษา สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่า ความรู้หรือทักษะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ

### 1.8 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง(2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร คือ สมรรถนะหลักจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทาง

เดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

### 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน(technical competencies) และความสามารถทั่วไป(general competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่ากันว่า นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มาจนผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาก็เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

บรรจบ กิมเกลนอนม (2548) ได้อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากรว่า สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้ ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดโดยการกำหนดงาน และหน้าที่

ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างที่เราควรจะเป็น ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสรรหา การจัดการในเรื่องความก้าวหน้า หรือการพัฒนาให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยศักยภาพบุคลากรที่เราต้องการสร้างและพัฒนาในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว และสามารถวัดผลได้ชัดเจน

2. ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับรองขององค์กร สามารถทราบถึงทักษะ คุณลักษณะที่ต้องการในฝ่ายตน ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ

3. หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองภาพรวมของสมรรถนะของทั้งองค์กร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ อาทิ การสรรหา การประเมินทักษะด้านงานอาชีพ เป็นต้น

4. พนักงานสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีกรอบมาตรฐานในการวัดผลทักษะ ความสามารถได้อย่างชัดเจน

### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงาน ดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด

2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลคาดหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าคนเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศ มีการกล่าวถึงการจัดทำสมรรถนะของอาชีพหรือวิชาชีพ เช่น ในประเทศเยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย มีการจัดทำโครงสร้างสมรรถนะแห่งชาติเพื่อใช้ในสมรรถนะแต่ละอาชีพ

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการจัดทำโครงสร้างสมรรถนะโดยองค์กรหรือบริษัทของตนเอง และยังกล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะต่างๆ ได้แก่ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้เข้าสู่วิชาชีพนั้น หรือสมรรถนะของนักศึกษาในการรับรองวุฒิการศึกษาในอาชีพต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริหารแก่ลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อเนื่องของวิชาชีพ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาต่อเนื่อง ใช้ประเมินบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์เพื่อกระตุ้นศีลธรรมความเป็นมืออาชีพและความเป็นเลิศในตัวบุคคล ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและสร้างสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ เพื่อตอบสนองต่อการปฏิรูประบบราชการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

## 2. การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในระบบราชการ ระดับปริญญาตรี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษาสมรรถนะมาระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับภาพย่อย ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ 4-8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุดโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวม เพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ

ความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการ แม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้

ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ สิ่งที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน

อย่างไรก็ดี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องการหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม้อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะคนดี บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล เป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เป็นสมรรถนะประจำทุกกลุ่มงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 11)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จริยธรรม หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับได้

ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

การกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 11)

ในการกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐราชการของประเทศไทย ได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตามกลุ่มออกเป็น 18 กลุ่มงานดังนี้



1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนี้การบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือนตามที่กล่าวมา มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ด้วยตระหนักว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ประกอบด้วยบุคลากรหลายประเภท ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งบุคลากรในแต่ละประเภทถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งแตกต่างกัน แต่ทุกคนล้วนมีหน้าที่ในการให้บริการประชาชนในฐานะบุคลากรของรัฐ ดังนั้น การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลและองค์กร

### 3. สมรรถนะของข้าราชการไทย

ปัจจุบันระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงานข้าราชการพลเรือนจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคคล ซึ่งมุ่งค้นหาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการไทยซึ่งมีในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุในระดับเลิศ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกต

และวัดได้ พบว่าบุคลากรยุคใหม่ที่รัฐต้องการจะต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ (ศุภชัย ขาวะประภาส 2548 : 59 - 60) ดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวม ลุ่มลึก กว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุกไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คือ มุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้พร้อมทั้งผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิต งานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง สิ่งใดทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำหรือต้องถ่ายโอนงานออกไปหรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น ไฟฟ้า น้ำ วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา

4. ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย คือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อมๆ กัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

5. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หมายถึง การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกและรับสินบน พร้อมรับผิดชอบและยอมรับการตรวจสอบได้

6. การมุ่งเน้นให้บริการแบบโปร่งใส หมายความว่า ทุกคนได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นความเสมอภาค และต้องตระหนักว่าข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

7. จริยธรรม หมายถึง เป็นคนมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมกับกาลเทศะ วาจาสุภาพ แต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ คือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างแท้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผิน ต้องมีความสามารถในการวางแผน

9. ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง เมื่อมีปัญหาต้องยืมสู้ ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่าปัญหาคือโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาว่าเป็นอุปสรรค

10. การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่น ในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบ ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดการรับรู้ และเผยแพร่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

11. ทักษะพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ ในยุคข้อมูลข่าวสารและโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวัง และหมั่นบำรุงรักษา

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดให้ตำแหน่งงานของข้าราชการต้องประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะ โดยได้กำหนดสมรรถนะหลักหรือพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมผลงานของข้าราชการและถือเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงมีร่วมกัน โดยมีบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด เป็นที่ปรึกษา ซึ่งระบุว่าสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อ สั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง รู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

นอกจากสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ประการข้างต้นแล้ว ยังได้มีการศึกษาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้โมเดลสมรรถนะได้กำหนดขึ้นจากการที่ บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ทำการศึกษาโดยการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งงาน แล้วจัดตำแหน่ง

งานต่างๆรวมกันเป็นกลุ่มงาน และกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้มีการแบ่งกลุ่มงานในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน ตามที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากในปัจจุบันเป็นช่วงเริ่มต้นในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในแต่ละสาขาวิชาชีพ มีเพียงบางสาขาวิชาชีพที่มีการศึกษาสมรรถนะเฉพาะด้าน เช่น ด้านสาธารณสุข มีการศึกษาสมรรถนะพยาบาล สมรรถนะเภสัชกร สมรรถนะทันตแพทย์ ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมาก่อน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงนำสมรรถนะและคุณลักษณะที่จำเป็น รวมถึงค่านิยมของข้าราชการพลเรือนไทยมาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี มีคุณลักษณะย่อว่า “I AM READY” (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ 2548) ประกอบด้วย

1.1 Integrity คือ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

1.2 Activeness คือ ขยันตั้งใจทำงานหรือเรียกว่าการปฏิบัติงานเชิงรุก ซึ่งข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวก และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกุศโลบายในการทำงาน

1.3 Morality คือ มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา โดยข้าราชการจะต้องไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค รวมทั้ง คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

1.4 Relevancy คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่าง ๆ โดยจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน หรือในความหมายโดยรวมก็คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

1.5 Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็น จากการจัดการภายในที่ดีของหน่วยงานทำให้ผลผลิตที่ได้มีมาตรฐาน ประหยัดทรัพยากรและเกิดความคุ้มค่า

1.6 Accountability คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ ข้าราชการจะต้องตระหนักในความรับผิดชอบต่อตนเอง พร้อมเสมอที่จะรับการตรวจสอบ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องมีระบบการให้รางวัลและลงโทษที่มีประสิทธิภาพ

1.7 Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส โดยจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ประสานสัมพันธ์กับทุกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

1.8 Yield คือ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยจะต้องตั้งเป้าหมายของการทำงานแล้วปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถวัด และประเมินผลงานได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหาร จัดการภาครัฐที่ดี ในข้อที่ 2, 3, 4, 5, 6 และ 8 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากมีความ สอดคล้องร่วมกับคุณลักษณะอื่นๆ ของข้าราชการไทย

2. สมรรถนะของข้าราชการไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับ บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ได้จัดทำตัวแบบสมรรถนะของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์ใน การกำหนดแบบสมรรถนะสำหรับการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพใน ระยะยาว 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการทุกกลุ่มงาน มี 5 ด้าน ได้แก่

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.2 การบริการที่ดี

2.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2.1.4 จริยธรรม

2.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มี 20 ด้าน ได้แก่

2.2.1 การคิดวิเคราะห์

2.2.2 การมองภาพองค์รวม

2.2.3 การพัฒนาศักยภาพคน

2.2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

2.2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล

2.2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.2.7 ความเข้าใจผู้อื่น

2.2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

2.2.9 การดำเนินการเชิงรุก

2.2.10 ความถูกต้องของงาน

ผลงานวิจัยนี้ศึกษา ระดับปริญญาตรี

- 2.2.11 ความมั่นใจในตนเอง
- 2.2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 2.2.13 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
- 2.2.14 สภาวะผู้นำ
- 2.2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ
- 2.2.16 วิสัยทัศน์
- 2.2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 2.2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 2.2.19 การควบคุมตนเอง
- 2.2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะหลักทั้ง 5 ข้อ รวมทั้งสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ในข้อที่ 1, 2, 9, 12, 13, 14 และ 18 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากมีความสอดคล้อง กับคุณลักษณะของข้าราชการไทย

3. คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ ของบุคลากรที่รัฐยุคใหม่ต้องการ (ศุภชัย ยาวะประภาส 2548 : 59 - 60)

- 3.1 ทักษะในการใช้ความคิด
- 3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
- 3.3 การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- 3.4 ทักษะในการสื่อสาร
- 3.5 ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ
- 3.6 การมุ่งเน้นให้บริการแบบโปร่งใส

### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

- 3.7 จริยธรรม
- 3.8 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3.9 ความสามารถในการแก้ปัญหา
- 3.10 การทำงานเป็นทีม
- 3.11 ทักษะพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำคุณลักษณะ และทักษะ ในข้อที่ 1 - 8 และ ข้อที่ 10 - 11 มา เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

4. จิตความสามารถสากลของคนในยุคโลกาภิวัตน์ (อำพล จินดาวัฒนะ 2539: 7) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาจิตความสามารถสากล (Global Competence) ไว้ว่า คนในปัจจุบันต้องมีจิตความสามารถในด้านต่างๆ อย่างน้อย 9 ประการ ดังนี้

- 4.1 ความสามารถด้านการใช้ภาษา
- 4.2 ความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์
- 4.3 ต้องเป็นคนที่มีการศึกษาด้วยตนเองจากการเรียนรู้
- 4.4 ความสามารถในทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก
- 4.5 มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.6 มีทักษะในการบริหารจัดการ
- 4.7 มีค่านิยมร่วมกัน
- 4.8 มีภาวะผู้นำ
- 4.9 มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำความสามารถ ในข้อที่ 1, 2, 4, 8 และ 9 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมรรถนะนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง ตั้งแต่ปี 2543 เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง โดยประเมินสมรรถนะนักบริหารไว้ 4 ด้าน คือ

5.1 การบริหารคน ได้แก่

5.1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

5.1.2 ทักษะในการสื่อสาร ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุน หรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

5.1.3 การประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

5.2 ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่

5.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง การริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นใน



องค์การให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

5.2.2 การมีจิตมุ่งบริการ ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

5.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่

5.3.1 รับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

5.3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.3 การบริหารทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอก องค์การ (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่ม และบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

#### 5.4 การบริหารอย่างมืออาชีพในระดับปริญญาตรี

5.4.1 การตัดสินใจ การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

5.4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

5.4.3 ความเป็นผู้นำ สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารทุกข้อมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เนื่องจากมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะอื่นๆ ของข้าราชการ

#### 6. สมรรถนะหลักของข้าราชการฝ่ายปกครอง ได้แก่

- 6.1 ความรู้ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง
- 6.2 ความมุ่งมั่นพัฒนาประสิทธิภาพ
- 6.3 คุณธรรม จริยธรรม
- 6.4 ใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง
- 6.5 จิตสำนึกบริการ
- 6.6 การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน
- 6.7 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- 6.8 ความคิดเชิงระบบ
- 6.9 ความรักในองค์กร
- 6.10 มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน
- 6.11 ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์
- 6.12 ทักษะด้านเทคนิคการบริหารสมัยใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำคุณลักษณะ ในข้อที่ 3, 5, 6, 8 และ 11 มาเป็นกรอบแนวคิดใน

การวิจัย

#### ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

7. ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ มติคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่ครอบคลุมแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ จึงจัดทำ "ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ" ไว้ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐถือปฏิบัติ ดังนี้

7.1 กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ชอบธรรม เสียสละ อดทน ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ ไม่ยอมโอนอ่อน ตามอิทธิพลใดๆ

7.2 ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ตรงไปตรงมา มีหลักธรรม แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ

7.3 โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความ โปร่งใส มีกลไกให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของ กฎหมาย

7.4 ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การบริการประชาชนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกที่รัก มักที่ชังในการให้บริการ ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการ ด้วยความมีน้ำใจเมตตาเอื้อเฟื้อ

7.5 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ทำงานให้เกิดผล ดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า เสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากร ของตนเอง เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำค่านิยมสร้างสรรค์ ทั้ง 5 ประการ มาเป็นกรอบแนวคิดใน การวิจัย เนื่องจากมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะอื่นๆ ของข้าราชการไทย

8. คุณลักษณะของข้าราชการยุคปฏิรูประบบราชการ (ย่นยงค์ คำบรรลือ 2548)

- 8.1 คิดเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง
- 8.2 คิดเชิงธุรกิจและทำงานเชิงรุก
- 8.3 สามารถสร้างเครือข่ายการทำงาน
- 8.4 มีทักษะหลายด้าน
- 8.5 มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- 8.6 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 8.7 ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ วัดผลงานได้ชัดเจน
- 8.8 ทำงานอย่างมืออาชีพและเป็นผู้ทรงความรู้
- 8.9 ทำงานด้วยความรับผิดชอบและโปร่งใส

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำคุณลักษณะ ในข้อที่ 1, 2 และ 5 - 9 มาเป็นกรอบแนวคิดใน การวิจัย **ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี**

9. กรอบสมรรถนะของบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ โดย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก โดยนำสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ผนวกรวมกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอีก 3 สมรรถนะ ดังนี้

- 9.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 9.2 การบริการที่ดี
- 9.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

## 9.4 จริยธรรม

## 9.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

## 9.6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

## 9.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

## 9.8 มนุษยสัมพันธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำสมรรถนะ ในข้อที่ 1 – 5 และ 7 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการไทยข้างต้น ผู้วิจัยจะนำประเด็นสมรรถนะที่ได้ไปเป็นกรอบประเด็นสมรรถนะกว้างๆ ในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 เพื่อค้นหาสมรรถนะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และได้เปรียบเทียบรายการสมรรถนะตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบรายการสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจากมากไปน้อย

กลุ่มสมรรถนะ	รายการสมรรถนะ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. คุณธรรมจริยธรรม	/	/	/	/		/	/	/	/
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	/	/	/		/		/	/	/
3. การมุ่งเน้นการให้บริการ		/	/		/	/	/		/
4. การทำงานเป็นทีม		/	/		/	/		/	/
5. ความรับผิดชอบ	/		/		/		/	/	
6. ความเป็นมืออาชีพ		/	/	/				/	/
7. ทักษะด้านการใช้ความคิด		/	/		/	/			
8. การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น	/	/			/				/
9. ทักษะในการสื่อสาร		/	/	/	/				
10. การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	/	/			/			/	
11. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	/		/		/				
12. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			/	/		/			
13. ภาวะผู้นำ		/		/	/				

หมายเหตุ

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (I AM READY)
2. สมรรถนะของข้าราชการไทย
3. คุณลักษณะและทักษะ 11 ประการที่รัฐยุคใหม่ต้องการ
4. ชีตความสามารถของคนในยุคโลกาภิวัตน์
5. สมรรถนะนักบริหาร
6. สมรรถนะหลักของข้าราชการฝ่ายปกครอง
7. ค่านิยมสร้างสรรค 5 ประการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
8. คุณลักษณะของข้าราชการยุคปฏิรูประบบราชการ
9. กรอบสมรรถนะของบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการ

#### 4. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ คน เพื่อมุ่งศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในอนาคตของศาสตร์ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงจัดว่าเป็นการวิจัยในอนาคต หรือ อนาคตศาสตร์ (Futurism) โดยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดียิ่งขึ้น สำหรับวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยในอนาคตก็คือ การพยากรณ์ภาพในอนาคตที่คาดว่าจะเป็นการแสวงหาทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต และการเตรียมการและกระตุ้นเตือนให้ตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การจัดเตรียม การควบคุม การแก้ไข และการบริหารจัดการในอนาคตให้ เป็นไปตามความต้องการ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีเครื่องข่ายไร้สายในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือ แนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ด้วยบทเรียน E-Learning ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งวิธีการวิจัยเพื่อพยากรณ์ภาพในอนาคตมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน แต่ละวิธีจะมีหลักการที่คล้ายคลึงกัน อาจจะแตกต่างกันบ้างในส่วนของกระบวนการและรายละเอียดอื่นๆ สำหรับ วิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์ภาพในอนาคตที่สำคัญมีอยู่ 3 วิธี ได้แก่ 1) การคาดการณ์แนวโน้ม (Trend Projection) 2) การเขียนภาพอนาคต(Scenario Writing) และ 3) การปรึกษาผู้อื่น (Consulting Others) โดยเฉพาะวิธีสุดท้ายการปรึกษาผู้อื่น ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการวิจัยในอนาคตที่ได้รับความนิยมมาก เนื่องจากการสรุปมติจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ คนที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอนาคตของศาสตร์ที่ทำการศึกษาที่ให้เกิดความเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับภาพในอนาคต วิธีการวิจัยนี้เรียกว่า เทคนิคเดลฟาย ปัจจุบันจึงมีการใช้เทคนิคเดลฟายกันอย่างแพร่หลาย ไม่เฉพาะ

การวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงด้านธุรกิจ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา เนื่องจากทำให้ได้ข้อมูลของภาพในอนาคตที่น่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ดี

#### 4.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการหรือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปมติจากข้อค้นพบที่ได้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้อง โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันเหมือนกับการระดมสมอง (Brain Storming) แต่ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่และเวลาแตกต่างกันได้โดยไม่มีข้อจำกัด ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ สามารถกลั่นกรองความคิดเห็นของตนเองได้อย่างรอบคอบปราศจากการชี้นำจากกลุ่มและไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น ทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย พัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1960 โดย โอลาฟ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน (Norman Dalkey) นักวิจัยของบริษัท แรนด์ (Rand Cooperation) เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในอนาคต หลังจากนั้นจึงได้มีการใช้เทคนิคเดลฟายอย่างแพร่หลายทางด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการวิจัยในสถานศึกษามีการใช้เทคนิคเดลฟายกันอย่างแพร่หลายเพื่อหาข้อสรุปในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่ต้องการศึกษา เนื่องจากยอมรับโดยทั่วไปถึงประโยชน์ที่ได้รับจากเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับอนาคตที่น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สำหรับนิยามของเดลฟาย ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ได้แก่

**ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี**

เจนเซน (Jensen 1996 : 857) ได้ให้นิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson 1993 : 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

ชนิตา รัศมีพลเมือง (2535, อ้างถึงใน มนต์ชัย เทียนทอง 2548 : 3) กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิด หรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริการ

दनัย เทียนพุด (2537 : 88) ให้ความหมายว่า เป็นการมุ่งที่จะรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็นและการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ต่างๆ ที่เป็นไปได้หรือต้องการให้เป็นไปในอนาคต

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย คือ กระบวนการหรือ เครื่องมือ ในการรวบรวมความคิดเห็นอย่างอิสระของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสื่อสารแทนการเรียกประชุม โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นฉันทามติ สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### 4.2 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย มีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการจำกัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้องเชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลายๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงใน

รูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน ค่าเฉลี่ย และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

#### 4.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

ตามเทคนิคเดลฟายมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มี คำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินใจ ประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Colleges Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้น (Macmillan 1971, อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน 2522 : 27 - 28)

ตารางที่ 2 แสดงอัตราความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.02 - .70	.50
5 - 9	.70 - .58	.12
9 - 13	.58 - .54	.04
13 - 17	.54 - .50	.04
17 - 21	.50 - .48	.02
21 - 25	.48 - .46	.02
25 - 28	.46 - .44	.02



3. การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้ จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 รอบดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยอาจส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่สอดซองเปล่าจำหน่ายและปิดดวงตราไปรษณีย์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถาม สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรก ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็น โดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรก มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้นำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรือควรแก้ไขส่วนไหน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอ ก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง(มีค่ามาก)แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน(ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง

ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

#### 4.4 ลักษณะของปัญหาที่ควรใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย

ลักษณะของปัญหาที่ควรใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย สรุปได้ดังนี้

4.4.1 ปัญหาที่จะทำการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแม่นยำ แต่สามารถวิจัยปัญหานั้นได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ

4.4.2 ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความเห็นหลายๆด้านจากประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ

4.4.3 ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของแต่ละคนมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้นๆ

4.4.4 การพบปะเพื่อนัดประชุมกลุ่มทำได้ไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

4.4.5 เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับการวิจัยมีความขัดแย้งอย่างมาก

4.4.6 เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.4.7 เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสิ่งต่างๆ

4.4.8 เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องกัน

4.4.9 เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

4.4.10 เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Perceptions of current situation)

#### 4.5 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

##### 4.5.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย ระดับปริญญาตรี

4.5.1.1 เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่าย

4.5.1.2 ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะ เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงและคำตอบได้มาจากการข้ถามหลายรอบ

4.5.1.3 เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.5.1.4 ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีโอกาส ได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบและปรับเปลี่ยนหรือยืนยันชั้นความคิดเห็นของตนเอง

#### 4.5.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

4.5.2.1 ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือก มิใช่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขานั้น

4.5.2.2 ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการวิจัย

4.5.2.3 นักวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบ

4.5.2.4 แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบกลับคืนมา

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ใช้กระบวนการกลุ่มในการหาคำตอบ หรือการตัดสินใจลงข้อสรุป ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหัวใจสำคัญของเทคนิคเดลฟาย คือ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จะต้องมีความชัดเจน ง่ายแก่การอ่านและผู้ตอบเข้าใจตรงกันในคำถาม และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ผู้วิจัยเอง ต้องวางแผนอย่างรอบคอบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพราะเทคนิคเดลฟายมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด และตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยไม่สำเร็จได้

#### 4.6 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เทคนิควิจัยแบบเดลฟายใช้ได้อย่างสมบูรณ์

4.6.1 เวลา ผู้วิจัยควรมีเวลามากเพียงพอประมาณ 2 เดือน จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการ หรือ อาจช้าหรือเร็วกว่านั้น ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาซ้ำเร็วเพียงใด

4.6.2 ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญควรคำนึงถึง

4.6.2.1 ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญควรเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นเลิศในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยผู้คุ้นเคย หรือติดต่อกัน

4.6.2.2 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย

4.6.2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะมีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการวิจัยของโทมัส ที่กล่าวไว้ข้างต้นควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คนขึ้นไป

4.6.3 แบบสอบถาม ข้อความในแบบสอบถามจะต้องชัดเจน และผู้ตอบแต่ละท่านจะต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน เนื่องจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจำเป็นต้องส่งแบบสอบถามหลายรอบ ดังนั้นการเว้นระยะเวลาตอบในแต่ละรอบก็มีความสำคัญมาก

4.6.4 ผู้วิจัย ในด้านตัวผู้วิจัยนอกจากจะต้องเป็นผู้รู้ความต้องการของตนในการวิจัยอย่างละเอียดรอบคอบ และมีความสามารถในการที่จะแสดงความต้องการวิจัยของตนเองออกมาด้วยการออกแบบสอบถามที่แน่นอนชัดเจนแล้ว ผู้วิจัยจะต้องให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้พลาดในข้อความ คำตอบ หรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องไป ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเดลฟายด้วย

ดังนั้นเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเพียงพอในการกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ผู้วิจัยจึงได้นำเทคนิคเดลฟายมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา เพราะเป็นเทคนิคที่มุ่งหาข้อสรุปของความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นระบบ เชื่อถือได้ และข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย นอกจากนี้ การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายยังก่อให้เกิดการประสานความคิดระหว่างผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาบุคลากร ทำให้รูปแบบที่ได้มาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และมีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการสร้างสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัยครั้งนี้ จะมีลักษณะที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

## ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

### 5. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

ปัญหาของภาคราชการและข้าราชการเป็นประเด็นที่รัฐบาลและผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจแก้ไขปรับปรุงมาโดยตลอด จากหลักฐานพบว่าเริ่มมีการดำเนินการตั้งแต่ สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในช่วง พ.ศ. 2501 ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรี ได้มีที่ปรึกษาต่างชาติหลายคณะเข้ามาศึกษาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงการบริหารงานของประเทศ โดยมีการจัดตั้งและพัฒนาหน่วยงานกลางหลายแห่ง เช่น การตั้งหน่วยงานวางแผน ซึ่งในปัจจุบันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การย้ายกองงบประมาณจากกระทรวงการคลังมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งปัจจุบัน ได้แก่ สำนัก

งบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้การปรับปรุงในระบบราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลในยุคต่อๆ มา ได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นแกนนำในการให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาของระบบราชการ และพัฒนาการบริหารราชการแผ่นดินให้ทันสมัย ซึ่งในบางยุคอาจใช้ชื่อแตกต่างกันไปบ้าง เช่น “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ” ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงขั้นตอน ระเบียบ การจัดโครงสร้าง การกำหนดแผนงาน และการพัฒนานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้ หน่วยงานราชการปรับปรุงประสิทธิภาพแต่ความพยายามก็ไม่ได้ผล ในทางตรงข้าม ปัญหาของ ระบบราชการกลับทวีความรุนแรง ภาครัฐฯ ได้ขยายใหญ่โตทั้งในเชิงโครงสร้าง งบประมาณ และจำนวนข้าราชการ กฎระเบียบของราชการมีความยุ่งยากซับซ้อน การปฏิบัติงานของระบบ ราชการล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคที่โลกมีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วเป็นผลให้ภาพความเป็นเลิศของระบบราชการเริ่มลบลบเลือนหาย (อรพินท์ สพโชคชัย 2541: 21)

ความพยายามในการปรับปรุงเพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการมีเหตุผลหลาย ประการ เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากรย่อมเป็นการเพิ่มภารกิจและภาระหน้าที่ให้กับส่วนราชการ อย่างมาก การทำงานด้วยวิธีเก่าที่ใช้แรงงานคนเป็นเกณฑ์ไม่สามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ ได้อีกต่อไป ทำให้ภาคประชาชน ภาคเอกชน และฝ่ายการเมืองกดดันให้ส่วนราชการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของตนประกอบกับการที่รัฐเองมีนโยบายในเรื่องการจำกัดขนาดกำลังคน ในระดับสมองในบางสาขาวิชาก็เป็นตัวการกดดันให้ส่วนราชการต้องหาวิธีการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นในสภาพกำลังคนที่ถูกจำกัด เหตุผลสำคัญที่ทำให้การปฏิรูประบบราชการในระยะหลังเป็นไป อย่างจริงจัง ได้แก่ การที่สังคมโลกมีลักษณะไร้พรมแดนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและระบบ ราชการก็ถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่นำประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับประเทศได้ แต่ผลที่ ออกมาไม่ได้ดังคาดหวัง รัฐบาลต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี 2540 จนทำให้ประเทศต้องมียอดหนี้สูงถึง 27 ล้านล้านบาท ผู้ประกอบการจำนวนมากล้มละลาย รัฐบาลเองต้องลดค่าใช้จ่ายโดยปรับลดงบประมาณถึงสองครั้งในปี 2541 ในสถานะเช่นนี้ แรงกดดันให้ ต้องปฏิรูปสังคมทุกรูปแบบเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543)

### 5.1 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

ชันยวัฒน์ รัตนศักดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการปฏิรูประบบราชการว่า คือ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบราชการให้มีความเหมาะสม และเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ระบบ บริหารงานดีขึ้น ระบบราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถเอื้อ ประโยชน์ให้แก่ประชาชนและสังคมมากขึ้น

นอกจากนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541 : 45-46) ได้ให้ความหมายของการปฏิรูประบบราชการไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่างๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรม และค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งความเชื่อศรัทธาของประชาชน โดยเป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มีผลงาน ขยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต กล้าคิด กล้าทำ เพื่อการสร้างสรรค์ที่ดีงามและคุณประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติ

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการไปในแนวทางดีขึ้น ทั้งระบบการบริหาร และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และความต้องการของประชาชน อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติให้สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

## 5.2 เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบราชการ ซึ่งมีเหตุผลดังต่อไปนี้

5.2.1 เนื่องจาก กระแสโลกาภิวัตน์ที่ทุกประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ ทำให้เศรษฐกิจเกิดการไร้พรมแดน และมีการแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น สังคมมีเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

### 5.2.2 ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และการขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่

องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนก็คือต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ได้แก่ ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วม

การปฏิรูประบบราชการเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ซึ่งอาศัยแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่ว่า ระบบเดิมล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและไม่ตอบสนองต่อความต้องการต่อประชาชนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติทำให้ราชการต้องลดขนาดลง และปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อประหยัดงบประมาณ และใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักสำคัญของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยวัดผลสัมฤทธิ์ มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส มีการบริหารงานที่รวดเร็ว และคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

### 5.3 หลักการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ ซึ่งมีหลักการ ดังต่อไปนี้

5.3.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (Reprocess) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นแบบ มุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การด้วยมิติอะไรบ้างแต่ละหน่วยมีตัวอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม คือ นอกจากจะวัดว่าทำอะไร ได้บ้างแล้ว ยังจะวัดว่าประชาชนได้อะไรด้วย

5.3.2 การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ (Refinance & Budget) เป็นเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดทำงานงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเป็นหลักเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผน ดังนั้นงบประมาณจะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือทำให้ผู้พิจารณางบประมาณสามารถทราบได้ว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างเป็น รูปธรรมมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

5.3.3 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (Reparadigm) จะมุ่งที่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ จากความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมรักศักดิ์ศรี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อผลงาน

5.3.4 การปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน (Reorganised) มีการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม

5.3.5 สร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทน จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนจากระบบยัดขั้นหรือระดับตำแหน่ง เป็นการยืดความสามารถและผลงานพัฒนารูปแบบการจ้างงานให้มีความ หลากหลาย เช่น บางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญ

อาจใช้การจ้างพิเศษ จะมีการสร้างระบบนักบริหารระดับสูง ให้การสรรหาทำได้โปร่งใสเปิดกว้าง และยึดหลัก "ความสามารถ" มากกว่า "อำนาจนิยม" และจะมีการดูแลขนาดกำลังคนให้กะทัดรัดเหมาะสมกับภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม

### 5.3.6 สร้างระบบราชการให้มีความทันสมัย

### 5.3.7 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และรัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีเท่านั้น

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งค้นหาคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการซึ่งมีในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลในระดับเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงจึงตระหนักถึงความสำคัญและตอบสนองนโยบายดังกล่าว จึงได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนและบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด

## 6. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)

### 6.1 ความหมายของการประเมินผล

พลงานวิวัฒน์ศักดิ์ขจร (2549 : 26) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจและการสื่อสารกับพนักงานว่า พวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่ว่าจะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผลถึงระดับความพยายามของพวกเขในการปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดีและมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแล้ว ก็จะทำให้พวกเขามีความมานะอดุสาหะในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความชัดเจนในการแผนการต่างๆ สำหรับการประเมินผล และทำการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในการประเมินผลในการปฏิบัติหน้าที่การงานของพวกเขาได้เป็นอย่างดีเสียก่อนที่จะทำการประเมิน ผลลัพธ์ออกมา



เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2550 : 193 ) ให้ความหมายว่า เป็นระบบการประเมินบุคคล อันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน เห็นช่องทางความก้าวหน้า ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต

จึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มาตรการการวัดผลของการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงานต้องทำความเข้าใจร่วมกันถึงขั้นตอน หลักเกณฑ์ และประโยชน์ของการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจทางการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขององค์กร

## 6.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากเป็นการประเมินที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในอนาคต กล่าวคือ สามารถช่วยวางเป้าหมายและแนวทางการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน ในอนาคตช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรดีขึ้น

ข้างศักดิ์ คงคำสวัสดิ์ (2549) ได้อธิบายว่า การประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน (Competency Assessment) มีความสำคัญในการพัฒนาระบบสมรรถนะเพราะการประเมินสมรรถนะของพนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้ายตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะจึงมีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการประเมินสมรรถนะ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจถึงแนวคิดที่มาของแบบประเมิน ตลอดจนวิธีการประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินทุกคนได้ทำความเข้าใจ ตอบข้อซักถามต่างๆ เพื่อให้การประเมินถูกต้อง แม่นยำ

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2552 : 6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่า

มาตรฐาน

3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม

4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่

4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4.2 ช่วยคิดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร

4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา

4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย

4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม

4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา หรือ การพัฒนาสายอาชีพ

5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม

6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น

8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรมความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อพิจารณาผลตอบแทนที่องค์กรจะให้แก่พนักงาน พิจารณาการปฏิบัติงานที่จะแก้ไข ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และพิจารณาศักยภาพ ความสามารถของพนักงานในอันที่จะพัฒนาพนักงานและองค์กรให้เจริญก้าวหน้า แนวคิดสมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบราชการยุคใหม่

## 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

### 7.1 ประวัติมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงได้เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2597 เดิมมีชื่อว่า “วิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึง” (Chombueng Village Institute) โดยก่อตั้งเป็นสถานศึกษาตามแนวคิด “วิทยาลัยหมู่บ้าน” ของประเทศตุรกีมีจุดมุ่งหมายในการก่อตั้ง 4 ประการคือ

1. เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูในชนบทที่ต้องการพัฒนา โดยคัดเลือกนักเรียนในท้องถิ่นทุกคนเข้าศึกษาเป็นอันดับแรกเมื่อศึกษาสำเร็จแล้วให้กลับไปพัฒนาท้องถิ่นของตน

2. เพื่อปลูกฝังนักศึกษาครูให้รักอาชีพครู โดยผ่านการศึกษาเล่าเรียนและฝึกงานหลายแบบ เพื่อนำความรู้ความชำนาญไปลงมือปฏิบัติได้

3. เพื่อให้ นักศึกษาครูรู้จักปฏิบัติตนในการเข้าสังคมโดยอยู่ร่วมกันแบบประชาธิปไตย คือการเคารพนับถือกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีสติ

4. เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาในท้องถิ่นใกล้เคียง ในระยะแรกวิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึงได้เปิดสอนหลักสูตร 5 ปี โดยรับนักศึกษาทุนจากถิ่นทุรกันดารจากทั่วประเทศซึ่งสำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 เข้าเรียนเมื่อสำเร็จแล้วจะได้รับวุฒิประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา

พ.ศ. 2521 วิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึงได้เริ่มเปิดสอนระดับปริญญาตรีตามหลักสูตรสภาการฝึกหัดครูในระยะแรกได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี โดยรับนักศึกษาที่สำเร็จประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงหรือเทียบเท่าเข้าเรียน ในปีเดียวกันนั้นวิทยาลัยได้เริ่มเปิดสอนตามโครงการการศึกษาอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ(อคป.) ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือกันระหว่างกรมการฝึกหัดครูและหน่วยงานผู้ใช้ครู โดยมุ่งที่จะพัฒนาวิทยฐานะครูให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมตามโครงการนี้จะได้รับการศึกษาอบรมตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงและหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี

อนึ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลทำให้วิทยาลัยไม่สามารถที่จะรับนักศึกษาทุนในอัตราราวเงินเท่าเดิม (2,500บาท/คน/ปี) ได้ ด้วยความเห็นชอบของกรมการฝึกหัดครูจึงได้เลิกรับนักศึกษาทุนในปีการศึกษา 2521

พ.ศ. 2528 วิทยาลัยได้เริ่มเปิดสอนระดับอนุปริญญาทางวิทยาศาสตร์และทางศิลปศาสตร์ ตามหลักสูตรของสภาการฝึกหัดครู พ.ศ.2528 โดยรับนักศึกษาที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เข้าเรียน 2 ปี เมื่อสำเร็จแล้วจะได้รับวุฒิอนุปริญญาทางวิทยาศาสตร์หรืออนุปริญญาทางศิลปะศาสตร์ ในปีเดียวกันนี้วิทยาลัยได้ปฏิบัติตามนโยบายของกรมการฝึกหัดครู คือ งดรับ

นักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง และงดสอนตามโครงการ อคป.และได้เริ่มเปิดสอนตามโครงการการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ(กศ.บป.)

พ.ศ. 2530 วิทยาลัยได้ขยายการเปิดสอนสาขาวิชาการอื่นจากระดับอนุปริญญาไปจนถึงระดับปริญญาตรี สำหรับสายวิชาชีพครูก็ยังคงเปิดสอนตามปกติ

พ.ศ. 2531 - 2534 วิทยาลัยได้ปฏิบัติตามนโยบายของกรมการฝึกหัดครู เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศคือการลดปริมาณการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาสายวิชาชีพครูลง และเพิ่มปริมาณการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาและนักศึกษาระดับอนุปริญญาสาขาวิชาการอื่นให้มากขึ้นในหลายๆสาขาวิชา พ.ศ.2528 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึงได้รวมกลุ่มกับวิทยาลัยครูภาคตะวันตก 4 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง วิทยาลัยครูกาญจนบุรี วิทยาลัยครูนครปฐมและเรียกการรวมตัวครั้งนี้ว่า "สหวิทยาลัยทวารวดี"

ปีการศึกษา 2530 วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึงได้เปิดสอนนักศึกษาโครงการครูทายาท ซึ่งเป็นโครงการร่วมระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกับกรมการฝึกหัดครูให้เรียนในระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาการศึกษาศาสตร์และโปรแกรมวิชาการประถมศึกษา ต่อมาในปีการศึกษา 2534 กรมสามัญได้เข้าร่วมโครงการนี้ วิทยาลัยได้รับการคัดเลือกให้สอนนักศึกษาครูทายาทหลายมัธยมศึกษา โปรแกรมวิชาคณิตศาสตร์ เกษตรศาสตร์และอุตสาหกรรมศิลป์ (สาขาก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์)

เนื่องจากในอดีตวิทยาลัยครูเป็นสถานศึกษาและวิจัยผลิตบัณฑิตในสาขาต่าง ๆ ได้แก่ ครุศาสตร์บัณฑิต ศึกษาศาสตร์บัณฑิต และศิลปศาสตรบัณฑิต แต่นักคิดทั่วไปยังเข้าใจผิดว่าผู้ที่จบจากวิทยาลัยครูต้องประกอบอาชีพครูเท่านั้น ทำให้ผู้ที่จบการศึกษาในสาขาอื่นขาดโอกาสในการหางานทำและในบางครั้งเกิดความเข้าใจผิดคิดว่า“วิทยาลัยครู” มิได้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง และเกิดประโยชน์แก่นักศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาฯทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทแล้วทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” แก่วิทยาลัยครูเมื่อ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 และเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2537 สถาผู้แทนราษฎรได้ให้ความเห็นชอบร่าง พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏและวุฒิสภาได้ให้ความเห็นชอบลงวันที่ 16 ธันวาคม 2537 ต่อมาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2538 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาโดยนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีเป็นผู้รับสนอง พระบรมราชโองการและมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 มกราคม 2538

ปีการศึกษา 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2547 ซึ่งได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 1 ตอนที่พิเศษ 23ก เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547 มีผลให้

สถาบันราชภัฏทุกแห่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 เป็นต้นไป สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงจึงมีชื่อใหม่เป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตามพระราชบัญญัตินั้นเป็นต้นมา

พัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2497 เมื่อนับมาถึงปีนี้ พ.ศ. 2553 มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มีอายุ 56 ปี ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย คณะต่างๆ 4 คณะ และ 1 วิทยาลัย ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ และวิทยาลัยมวยไทยศึกษาและการแพทย์แผนไทย

## 7.2 แผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 4 ปี พ.ศ. 2552 - 2556 มหาวิทยาลัยได้วางกรอบการกำหนดยุทธศาสตร์อยู่บนหลักการที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน จอมบึงเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งผลิตบัณฑิตคุณภาพ และพัฒนาสังคม ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยคุณภาพและสร้างสรรค์คุณค่า เพื่อพัฒนาผลผลิตสู่สังคมภายในปี 2556” โดยคำสำคัญมีความหมายดังนี้

คุณภาพ หมายถึง มาตรฐานคุณภาพ สมศ. กพร. สกอ. และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คุณค่า หมายถึง ผลสำเร็จที่สังคมคาดหวัง อาทิ อัตลักษณ์ (เกษตรปลอดสารพิษ สมุนไพร ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ แพทย์แผนไทย ตะนาวศรีศึกษา) สุขภาวะ เศรษฐกิจพอเพียง ความรัก และความศรัทธาในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ผลผลิต หมายถึง นักศึกษา งานวิจัย งานบริการวิชาการ ศิลปะและวัฒนธรรม ระบบการบริหาร จัดการที่ดี (GC) การจัดการความรู้ (KM)

ทั้งนี้ได้กำหนด 6 เป้าประสงค์ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 28 กลยุทธ์หรือมาตรการ ดังนี้

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. มุ่งตอบสนองต่อการประกันคุณภาพการศึกษา และมาตรฐานคุณภาพของ สมศ. กพร. สกอ. และมหาวิทยาลัย
2. มุ่งตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น สังคม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
3. มุ่งบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

4. มุ่งให้ทุกหน่วยงานทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
5. มุ่งกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมไปสู่หน่วยงาน เพื่อให้มีพลังในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย
6. มุ่งสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น และดำรงรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์อันเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตคุณภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศ สอดรับกับเป้าประสงค์ที่ 1 และ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างคุณค่าและพัฒนาผลผลิตสู่สังคม สอดรับกับเป้าประสงค์ที่ 1 และ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี เน้นความมีเสถียรภาพสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่ 3 และ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาเอกลักษณ์ดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายและความเป็นสากล สอดรับกับเป้าประสงค์ที่ 3 4 5 และ 6

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น และคุณค่าต่อสังคม สอดรับกับเป้าประสงค์ที่ 2 และ 6

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย สอดรับกับเป้าประสงค์ที่ 3 และ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็นมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2552 – 2554 ในนโยบายที่ 3 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต นโยบายที่ 4

นโยบายเศรษฐกิจ นโยบายที่ 6 นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และ

นโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในส่วนของแผนปฏิบัติการสู่การ

ปฏิบัติระดับคณะ/หน่วยงานคือ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการ

บริหารเชิง กลยุทธ์ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะ/หน่วยงานที่สอดคล้อง

กับแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ซึ่ง คณะ/หน่วยงานจะต้องกำหนดแผนงาน โครงการ

กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ในพันธกิจหลัก คือ ผลิต

บัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ รวมถึงความต้องการ

ทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านครุภัณฑ์ และด้านสิ่งก่อสร้าง ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องสอดคล้องกับประเด็น

ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านของมหาวิทยาลัยสำหรับการกำกับติดตาม

และประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการ/กิจกรรม และความสำเร็จขององค์กรนั้น มหาวิทยาลัย จะจัดให้มีกลไกเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย อันได้แก่ การติดตามประเมินผลงานของอธิการบดีโดยสภามหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง การประเมินคุณภาพภายในประจำปีของมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ของ สำนักงบประมาณ การประเมินผลการประกันคุณภาพโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

จากบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตามที่ได้กล่าวมา จึงเห็นได้ว่า เป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ท้องถิ่น และสังคม ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยจะมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติตามพันธกิจได้อย่างสมบูรณ์ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัย ในฐานะบุคลากรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จึงเห็นความสำคัญในการนำแนวคิด สมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล รวมถึงการสร้างสมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้า ทำงานได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการ และเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหาร ใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงต่อไป

## ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

### 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและเทคนิควิจัยแบบเดลฟาย

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะ เฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณา ได้ข้อสรุปถึง สมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (personnel management skill) ที่สำคัญ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์การได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น และด้านความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับและระดับที่สอง ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ และกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ และการกำกับติดตาม รวมทั้งการรายงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

นฤมล ขนอม สุราสินี บุญญาพิทักษ์ และสุริยา งามตะศิลาปะ (2552) ศึกษาการพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะตามตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดดัชนีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกลักษณะ และกำหนดเกณฑ์ประเมินแต่ละดัชนีแบบรูปกรวย 4 ระดับ โดยใช้เทคนิคเดคตาจิกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคัดเลือกเฉพาะดัชนีและเกณฑ์

ประเมินที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันปานกลางและสูง ขั้นตอนที่ 2 นำดัชนีและเกณฑ์ประเมินที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากขั้นตอนที่ 1 ไปศึกษาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในการนำไปใช้ระดับมาก ร้อยละ 50 ขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้ ดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะหลัก 6



ดัชนี ดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะตามตำแหน่ง สายงานเลขานุการและบริหารทั่วไป 12 ดัชนี สายงานวิชาการพัสดุ 10 ดัชนี สายงานวิชาการเงินและบัญชี 8 ดัชนี สายงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ 9 ดัชนี สายงานโสตทัศนศึกษา 7 ดัชนี สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 12 ดัชนี และสายงานวิชาการศึกษา 11 ดัชนี โดยสมรรถนะหลัก 6 ดัชนี ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การสื่อความ ความสามารถในการวางแผนและการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดไว้ 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการบริการที่ดี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกับสมรรถนะความร่วมมือ

อาลิษา ทองทวี (2552) ศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ การนำสมรรถนะไปใช้ และสภาพปัญหาของการนำสมรรถนะของข้าราชการครูสายงานการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยศึกษาเชิงปริมาณจากการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ และแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครูสายงานการสอน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและสนับสนุนการศึกษา จำนวน 100 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้ ความถี่ ร้อยละค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างแบบสอบถามตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายปิด รอบที่ 2-3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการกำหนดค่ามัธยฐานฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมากคือ 0.02 จากการศึกษา

สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน มี 18 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการจัดการเรียนรู้ 6) ด้านพัฒนาผู้เรียน 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 10) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรคุ้มค่า 12) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา 13) ด้าน

ความเป็นครูมืออาชีพ 14) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย 15) ด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชน 16) ด้านทักษะในการสื่อสาร 17) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 18) ด้านการเสียสละอุทิศตนเพื่องาน

มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551 : 3) ศึกษากรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด และศึกษาช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบของผู้ให้บริการห้องสมุด ของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบัน ผู้ใช้บริการห้องสมุด และผู้ให้บริการห้องสมุด ผลการวิจัยพบว่า กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และความร่วมมือ และสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงานจรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น ส่วนช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมมือ

สมนึก สุวรรณภูเต (2548) ศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพพยาบาล จำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพยาบาล ด้านการบริหารทางพยาบาล ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านกฎหมายและจริยธรรมทางวิชาชีพพยาบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ใช้ระยะเวลารวบรวมข้อมูล

142 วัน แบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันมากกว่าร้อยละ 80 และตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ค่าความเที่ยงในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 เท่ากับ .81 ทั้งสองรอบ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 9 ด้าน จำนวน 83 รายการ รอบที่ 2 ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน จำนวน 77 รายการ และรอบที่ 3

ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 6 ด้าน จำนวน 72 รายการ โดยสรุปสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้าน คือ ด้านองค์ความรู้ทางการพยาบาล ด้านการปฏิบัติการพยาบาล ด้านการวิจัยและการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและวัฒนธรรม และด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทุกข้อ นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะรายชื่อย่อยที่มีความสำคัญในระดับมากอีกรวม 71 รายการ

พรกุล สุขสด (2546) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ วิธีดำเนินการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการพยาบาล ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาพยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 24 ท่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ คัดเลือกสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป (Md มากกว่า 3.50, IR น้อยกว่า 1.50) ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งสิ้น 125 วัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 6 ด้านคือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร 3) ด้านการนิเทศ 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) ด้านความเป็นนักวิชาการเชิงคลินิก และ 6) ด้านการควบคุม รักษาคุณภาพและจริยธรรม สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วยสมรรถนะรายชื่อย่อย 79 รายการ เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด 62 รายการ และมีความจำเป็นในระดับมาก 17 รายการ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลต่างๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลมาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาและเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นในการสร้างกรอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย

2. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

3. สร้างเครื่องมือ (แบบสอบถามรอบที่ 1)

4. เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1

5. สร้างเครื่องมือ (แบบสอบถามรอบที่ 2)

6. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2

7. วิเคราะห์ข้อมูล

8. สร้างเครื่องมือ (แบบสอบถามรอบที่ 3)

9. เก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3

10. วิเคราะห์ข้อมูล

11. สรุปผลการศึกษาและได้ตัวแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

## การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย ประกอบด้วย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลตลอดช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล และมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดย

1.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง มีดังนี้คือ

1.1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในปัจจุบัน

1.1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างานที่ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

1.1.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการ นักวิชาชีพเฉพาะ ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มากกว่า 10 ปี

1.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากการศึกษาวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ นั้น แมคมิลแลน พบว่า หากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการคลาดเคลื่อนจะม่น้อยมาก ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้เชี่ยวชาญจึงควรมีไม่น้อยกว่า 17 คน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 20 คน คือ

- |   |             |
|---|-------------|
| 1.2.1 กลุ่มผู้บริหาร                                  | จำนวน 11 คน |
| 1.2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน | จำนวน 2 คน  |
| 1.2.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ            | จำนวน 7 คน  |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสร้างตัวแบบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย กล่าวคือ ถ้าเป็นเทคนิคเดลฟาย ในรอบที่ 1 นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องทั่วไปในประเด็นปัญหาที่กำหนด โดยไม่จำกัดความคิดเห็น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอาจเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่มีข้อความกระตุ้น เชิญชวนให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นของตนเองต่อประเด็นปัญหานั้นอย่างเต็มที่ หรือในบางครั้งอาจเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างหรืออาจจะเริ่มด้วยแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่าโดยเพิ่มคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม แต่เนื่องจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีข้อจำกัดด้านเวลาในการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงเริ่มด้วยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษา โดยสรุปสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย เป็นประเด็นสมรรถนะในการสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในสมรรถนะที่กำหนด ซึ่งเป็นแบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปลายปิด ดังนี้คือ

2.1 แบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย เป็นประเด็นสมรรถนะในการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายเปิดแสดงสมรรถนะพร้อมนิยามศัพท์ จำนวน 13 ด้าน ได้แก่ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุกและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 13) ภาวะผู้นำ และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นหรือเพิ่มเติมประเด็นสมรรถนะได้ในส่วนท้ายของแต่ละรายการและส่วนท้ายของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงส่งให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

2.2 แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 มาแจกแจงหาความถี่ พร้อมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา โดยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน และคงความคิดเห็นไว้ให้มากที่สุด แต่พยายามลด

ข้อความที่ซ้ำซ้อนกันรวมเข้าด้วยกัน ตัดทอนหรือตัดส่วนที่เกินจากกรอบการวิจัย ปรับแก้ไขในประเด็นที่ไม่ชัดเจน แล้วสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา ได้ข้อคำถามสรุปมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

2.3 แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของแต่ละข้อคำถาม แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับในรอบที่ 3 โดยเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน ช่วงของพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งแสดงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำถามและคำตอบของตนเองในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพียงใด และจะพิจารณาได้ว่าเห็นด้วยกับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยให้แสดงผลประกอบการยื่นยื่นคำตอบเดิมที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้น แต่หากผู้ตอบไม่แสดงผลผลก็จะถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งของคำตอบดังกล่าว ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ขึ้นเพื่อแสดงผลไว้ในแบบสอบถาม ดังนี้

M หมายถึง มัธยฐาน เป็นความคิดเห็นกลาง ๆ ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อความ

--- หมายถึง ขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นช่วงของระดับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

★ หมายถึง สัญลักษณ์คำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ในแต่ละข้อ

○ หมายถึง สัญลักษณ์คำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการเปลี่ยนแปลง

## ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังที่กล่าวมาแล้ว เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เสนอต่ออธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อขออนุญาตขอความร่วมมือให้ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ และดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 3 รอบ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนตุลาคม 2553

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

4.1 การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้สถิติวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำมาแปลผลดังนี้

4.1.1 ค่ามัธยฐาน จากแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งให้ระดับคะแนน ดังนี้

สมรรถนะที่จำเป็น มากที่สุด	ให้คะแนนเป็น	5
สมรรถนะที่จำเป็น มาก	ให้คะแนนเป็น	4
สมรรถนะที่จำเป็น ปานกลาง	ให้คะแนนเป็น	3
สมรรถนะที่จำเป็น น้อย	ให้คะแนนเป็น	2
สมรรถนะที่จำเป็น น้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น	1

ค่ามัธยฐานที่ได้จากคำตอบกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แปลความหมายที่กำหนดไว้ดังนี้

4.50 ขึ้นไป หมายถึง สมรรถนะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สมรรถนะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สมรรถนะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สมรรถนะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับน้อย

ต่ำกว่า 1.50 หมายถึง สมรรถนะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามี ความจำเป็นในระดับน้อยที่สุด

4.1.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาความกระจายของความคิดเห็นของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้การคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ( $Q_3 - Q_1$ ) ถ้าข้อความใดมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความ



นั้นมีความสอดคล้องกัน (ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ามีความแตกต่างกันของข้อมูลน้อย) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.00 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน (ยังมีค่าห่างจากศูนย์ แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก)

4.1.3 ค่าผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ได้จากคำนวณหาค่ามัธยฐานและฐานนิยมของแต่ละข้อความ นำมาหาค่าผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมในแต่ละข้อความ เพื่อเป็นการสนับสนุนความสอดคล้องของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ถ้าข้อความใดมีผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.2 ในการสรุปผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะพิจารณาผลการคำนวณในข้อความที่มีมัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.00 นำมาสรุปเป็นตัวแบบสมรรถนะหลักที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ได้แก่

4.2.1 ในกรณีที่ข้อความ (สมรรถนะ) ในแบบสอบถามรอบที่ 3 มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.00 และค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 ผู้วิจัยจะถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงที่มีความจำเป็นในระดับมาก

4.2.2 ในกรณีที่ข้อความ (สมรรถนะ) ในแบบสอบถามรอบที่ 3 มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.00 และค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 ผู้วิจัยจะถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าข้อความนั้นเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงที่มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด

ผลงานวิทยนัการศึกษา ระดับปริญญาตรี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะบุคลากรในส่วนราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟายในการเก็บรวบรวมความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม จำนวน 3 รอบ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนตุลาคม 2553 รวมระยะเวลา 4 เดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามครบทั้ง 3 รอบ มีทั้งหมด 20 คน เป็นชาย จำนวน 10 คน หญิงจำนวน 10 คน มีอายุราชการ 5 - 10 ปี จำนวน 1 คน อายุราชการ 11 - 20 ปี จำนวน 8 คน อายุราชการ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 11 คน สังกัดคณะ จำนวน 4 คน สังกัดสำนัก จำนวน 14 คน สังกัดศูนย์ จำนวน 2 คน ดำรงตำแหน่งวิชาการ จำนวน 5 คน ตำแหน่งบริหาร จำนวน 15 คน ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน ปริญญาโท จำนวน 13 คน และ ปริญญาเอก จำนวน 4 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 คน ได้แก่ รองอธิการบดี จำนวน 1 คน คณบดี จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการศูนย์ จำนวน 2 คน รองคณบดี จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 1 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง จำนวน 1 คน และ หัวหน้างาน จำนวน 1 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 7 คน ได้แก่ นักวิชาการศึกษา ระดับ 8 จำนวน 2 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8 จำนวน 1 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับ 7 จำนวน 1 คน นักวิชาการพัสดุ ระดับ 7 จำนวน 2 คน โดยมีอัตราการเข้าร่วมในแต่ละรอบดังแสดงในตารางในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงอัตราการเข้าร่วมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1-3

รอบที่	จำนวนแบบสอบถามที่ ส่งออก	จำนวนแบบสอบถามที่ ส่งคืน	ร้อยละของการเข้า ร่วม
1	20	20	100
2	20	20	100
3	20	20	100

จากตารางที่ 3 พบว่า การตอบกลับแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 รอบ มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมในการวิจัยครบ 3 รอบ จำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 100 ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสม เพราะจากการศึกษาการวิจัยแบบเดลฟาย พบว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราค่าความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก หรือเท่ากับ 0.02

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และเสนอผลในรูปของข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยพิจารณาจาก ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยหากค่ามัธยฐานมีค่าไม่น้อยกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่เกิน 1.00 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อความนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ ดังนี้

### รอบที่ 1

ผู้ศึกษาได้รวบรวมประเด็นสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคำถามนำรอบที่ 1 สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด แสดงประเด็นและนิยามของสมรรถนะจำนวน 13 ด้าน ส่งให้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน โดยขอให้เลือกสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือเพิ่มรายการสมรรถนะในช่องว่างส่วนท้ายของแต่ละประเด็นและส่วนท้ายของแบบสอบถาม

ผลตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความถี่และร้อยละของจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสมรรถนะแต่ละด้าน รอบที่ 1

ที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เลือกตอบ (คน)	ร้อยละ
1.	คุณธรรม จริยธรรม	20	100
2.	การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	20	100
3.	การมุ่งเน้นการให้บริการ	20	100
4.	การทำงานเป็นทีม	20	100
5.	ความรับผิดชอบ	20	100
6.	ความเป็นมืออาชีพ	20	100
7.	ทักษะด้านการใช้ความคิด	20	100
8.	การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น	19	95
9.	ทักษะในการสื่อสาร	20	100
10.	การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	19	95
11.	การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	20	100
12.	ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี	20	100
13.	ภาวะผู้นำ	19	95

จากผลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยพิจารณาเลือกรายการสมรรถนะทั้ง 13 รายการ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 80 โดยนำมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และปรับเปลี่ยนรายการสมรรถนะให้มีความเหมาะสมตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

### รอบที่ 2

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็น และนิยามศัพท์ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามรอบที่ 1 ร่วมกับข้อมูลจากการ ทบทวนวรรณกรรมมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (ความจำเป็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด) โดยแสดงเป็นคำร้อยละเพื่อง่ายต่อ การตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามรอบที่ 2 ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 13 ด้าน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมจำนวน 88 ข้อ ส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน เพื่อให้แสดง ความคิดเห็นในการจัดลำดับความสำคัญตามน้ำหนักคะแนนในแต่ละข้อ หากข้อความใดมีเนื้อหา ไม่ชัดเจน ซ้ำซ้อน หรือควรปรับปรุงสำนวนภาษา สามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

### รอบที่ 3

ผู้วิจัยนำคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ และปรับปรุงแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากข้อใดที่มีค่ามัธยฐานต่ำกว่า 3.5 หรือมีค่า พิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.00 จะตัดรายข้อนั้นออก รวมทั้งรวบรวมรายข้อที่ซ้ำซ้อนเข้า ด้วยกัน และปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยในแบบสอบถามรอบที่ 3 จะแสดงค่าที่คำนวณในรูปแบบสัญลักษณ์ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาอีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบคำตอบของตนเองกับกลุ่มว่ายังยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง คำตอบใหม่ โดยหากคำตอบอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งแสดงถึงความไม่สอดคล้องกับ คำตอบของกลุ่มแล้ว ให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย ซึ่งในรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยยังคงรายการสมรรถนะไว้ 13 ด้าน และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม จำนวน 88 รายการดังเดิม เนื่องจากในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็นในทุกรายข้อ มีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่นเกิน 1.00 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

### ผลการสนทนากลุ่มที่นำมารอบที่ 2 และ รอบที่ 3 เป็นกรณีนำเสนอในรูปแบบของ

ตารางประกอบการอธิบาย และเรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากมากไป น้อยตามลำดับดังนี้

1. คุณธรรม จริยธรรม
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. การมุ่งเน้นการให้บริการ
4. การทำงานเป็นทีม
5. ความรับผิดชอบ
6. ความเป็นมืออาชีพ

7. ทักษะด้านการใช้ความคิด
8. ทักษะในการสื่อสาร
9. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี
11. การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
12. การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น
13. ภาวะผู้นำ

โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

#### 1. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม

ตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
<b>1.</b>	<b>ด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>					
1.1	ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม	4.5	1	5	0.75	สอดคล้อง
1.2	ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน	5	0	5	0	สอดคล้อง
1.3	ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมายเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
1.4	อุทิศเวลาให้กับราชการ	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
1.5	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือประโยชน์ส่วนตน	5	0	5	0	สอดคล้อง
1.6	ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	5	1	5	1	สอดคล้อง
1.7	เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น	4	1	4	1	สอดคล้อง

### 1.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1.1.1.1 ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน

1.1.1.2 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสำจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน

1.1.1.3 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ

1.1.1.4 ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม

1.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1.1.2.1 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม

1.1.2.2 อุทิศเวลาให้กับราชการ

1.1.2.3 เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น

### 1.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1.2.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1.2.1.1 ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน

1.2.1.2 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสำจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน

1.2.1.3 ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม

1.2.1.4 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม

1.2.1.5 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ

1.2.1.6 อุทิศเวลาให้กับราชการ

1.2.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ เคารพในความ เป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น

## 2. สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
2.	การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์					
2.1	ขยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ รับผิดชอบ	4	1	4	1	สอดคล้อง
2.2	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับ มอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	5	0	5	0	สอดคล้อง
2.3	สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	5	1	5	0	สอดคล้อง
2.4	มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้อง ของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ	5	1	5	1	สอดคล้อง
2.5	สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น	5	1	5	1	สอดคล้อง
2.6	มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตาม เป้าหมายที่กำหนด	4	1	4	1	สอดคล้อง
2.7	มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลา ให้กับงานและองค์กร	4.5	1	5	1	สอดคล้อง



## 2.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

2.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่

2.1.1.1 รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

2.1.1.2 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.1.1.3 มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

2.1.1.4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.5 มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลาให้กับงานและองค์กร

2.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

2.1.2.1 ขยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ

2.1.2.2 มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ

### 3. สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ

ตารางที่ 7 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
3.	การมุ่งเน้นการให้บริการ					
	3.1 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ	4	1	4	1	สอดคล้อง
	3.2 มีความตระหนัก มุ่งมั่น เต็มใจในการ ให้บริการ	5	1	5	1	สอดคล้อง
	3.3 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.5	1	5	1	สอดคล้อง
	3.4 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับบริการที่ เท่าเทียมกัน	5	1	5	0.75	สอดคล้อง
	3.5 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามผู้รับบริการ ต้องการ	4.5	1	5	1	สอดคล้อง
	3.6 เน้นคุณภาพของการบริการที่จับปล้น รวดเร็ว และทันเวลา	5	1	5	1	สอดคล้อง
	3.7 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา	4	0.75	4	0.75	สอดคล้อง
	3.8 ติดต่อ ประสานงาน และใช้เวลาในการหา แนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วย ความเต็มใจ	4.5	1	5	1	สอดคล้อง

### 3.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

3.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

3.1.1.1 มีความตระหนักมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการ

3.1.1.2 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน

3.1.1.3 เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็ว และทันเวลา

3.1.1.4 ติดต่o ประสานงาน และให้เวลาในการหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ

3.1.1.5 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.1.6 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตาม que ผู้รับบริการต้องการ

3.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

3.1.2.1 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา

3.1.2.2 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ ผู้รับบริการ

### 3.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ

## 4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ท.	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
4.	<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
	4.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ร่วมกัน	4	1	4	1	สอดคล้อง
	4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของ บุคคล	4	1	4	1	สอดคล้อง
	4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4	1	4	0.75	สอดคล้อง
	4.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้ งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
	4.5 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากร ในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผน งานร่วมกัน	4	1	4	0.75	สอดคล้อง
	4.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	1	5	1	สอดคล้อง
	4.7 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคี ในองค์กร	4	1	4	1	สอดคล้อง
	4.8 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถ ปฏิบัติงานแทนได้	4.5	1	5	1	สอดคล้อง

#### 4.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน  
ทั้งหมด 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และคุณลักษณะ  
เชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

4.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

4.1.1.1 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.1.1.2 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้

4.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

4.1.2.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน

4.1.2.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับใน

ความแตกต่างของบุคคล

4.1.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4.1.2.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงาน

ต้องการ

4.1.2.5 การประมวลผลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการ

ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน

4.1.2.6 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร

#### 4.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 8 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 5 ข้อ

4.2.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

4.2.1.1 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.2.1.2 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้

4.2.1.3 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงาน

ต้องการ

4.2.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

4.2.2.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน

4.2.2.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับใน

ความแตกต่างของบุคคล

4.2.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ผลงานวิจัยนวัตกรรมการพัฒนาระบบปฏิบัติการ

4.2.2.4 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน

4.2.2.5 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร

### 5. สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
5.	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
	5.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	4	1	4	1	สอดคล้อง
	5.2 มีความงานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
	5.3 มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ	5	0.75	5	0	สอดคล้อง
	5.4 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ในการหาวิธีการทำงานให้ดี	5	1	5	0.75	สอดคล้อง
	5.5 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ	5	0.75	5	0	สอดคล้อง
	5.6 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น	5	1	5	0	สอดคล้อง
	5.7 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข	5	1	5	0	สอดคล้อง

### 5.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

5.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

5.1.1.1 มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ

5.1.1.2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

5.1.1.3 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

5.1.1.4 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.1.5 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

5.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

5.1.2.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง

5.1.2.2 มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา

### 5.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่

5.2.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

5.2.1.1 มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ

5.2.1.2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

5.2.1.3 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

5.2.1.4 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.1.5 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

5.2.1.6 มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา

5.2.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง

## 6. สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นมืออาชีพ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
6.	ความเป็นมืออาชีพ					
	6.1 มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แท้จริง ในอาชีพ	5	1	5	0.75	สอดคล้อง
	6.2 มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวัน	5	1	5	1	สอดคล้อง
	6.3 ฝึกฝน อบรมและพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่	4	1	4	1	สอดคล้อง
	6.4 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	5	1	5	1	สอดคล้อง
	6.5 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ	4	1	4	1	สอดคล้อง
	6.6 มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของงานที่ ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน	4	1	4	1	สอดคล้อง



## 6.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

6.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

6.1.1.1 มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แท้จริงในอาชีพ

6.1.1.2 มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน

แต่ละวัน

การปฏิบัติงานได้

6.1.1.3 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ

6.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

6.1.2.1 ฝึกฝน อบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่

6.1.2.2 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ

6.1.2.3 มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน

## 6.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ

## 7. สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด

ตารางที่ 11 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะการใช้ความคิด ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
7.	ทักษะการใช้ความคิด					
	7.1 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์คิดในเชิงบูรณาการ	4	1	4	1	สอดคล้อง
	7.2 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์	4.5	1	5	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
	7.3 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ มาประกอบ	5	1	5	1	สอดคล้อง
	7.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	5	1	5	1	สอดคล้อง
	7.5 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร	5	1	5	0	สอดคล้อง
	7.6 ความสามารถในการกำหนดแผนงานวิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	1	5	1	สอดคล้อง
	7.7 ความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน	5	1	5	1	สอดคล้อง

### 7.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

#### ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่

7.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

7.1.1.1 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ มาประกอบ

7.1.1.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

7.1.1.3 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องาน และองค์กร

7.1.1.4 ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.1.5 ความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน

7.1.1.6 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์

7.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ

## 7.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ

### 8. สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร

ตารางที่ 12 แสดงคามิยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะในการสื่อสาร ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
8.	ทักษะในการสื่อสาร					
8.1	การพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา	4	1	4	1	สอดคล้อง
8.2	การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบแผน	4	0	4	0	สอดคล้อง
8.3	การเป็นผู้ฟังที่ดี	4	1	4	1	สอดคล้อง
8.4	สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิดของ ตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน	5	1	5	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ร.ก.	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
	8.5 ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.5	1	5	1	สอดคล้อง
	8.6 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม	5	1	5	1	สอดคล้อง
	8.7 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร	4	1	4	1	สอดคล้อง
	8.8 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้	4	1	4	1	สอดคล้อง
	8.9 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร	4	0	4	0	สอดคล้อง

### 8.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 9 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

8.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

8.1.1.1 สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

8.1.1.2 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม

8.1.1.3 ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

8.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

8.1.2.1 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบ

8.1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

8.1.2.3 แผนการพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา

8.1.2.4 การเป็นผู้ฟังที่ดี

8.1.2.5 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร

8.1.2.6 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้

### 8.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 9 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 6 ข้อ

### 9. สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตารางที่ 13 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
9.	การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
	9.1 การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ	5	1	5	1	สอดคล้อง
	9.2 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่ มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและ เกิดประโยชน์สูงสุด	5	0	5	0	สอดคล้อง
	9.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	5	1	5	1	สอดคล้อง
	9.4 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากร	4	0	4	0	สอดคล้อง
	9.5 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่าง หน่วยงานภายในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม	4	0.75	4	0	สอดคล้อง

### 9.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 5 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

9.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

9.1.1.1 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้  
อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

9.1.1.2 การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ

9.1.1.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ

9.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

9.1.2.1 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร

9.1.2.2 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่าง  
เหมาะสม

## 9.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น  
สอดคล้องกันทั้งหมด 5 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ

## 10. สมรรถนะด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 14 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
10.	ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	10.1 มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	5	1	5	0	สอดคล้อง
	10.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ สืบค้นข้อมูล	4	0	4	0	สอดคล้อง
	10.3 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพ ตนเองและองค์กร	4	1	4	1	สอดคล้อง
	10.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการ ติดต่อสื่อสาร ศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ	4	1	4	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
10.	10.5 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	5	1	5	0	สอดคล้อง
	10.6 มีความรู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	5	1	5	0	สอดคล้อง

### 10.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

10.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

10.1.1.1 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

10.1.1.2 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน

10.1.1.3 มีความรู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

10.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

10.1.2.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล

10.1.2.2 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร

10.1.2.3 การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ

### 10.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ

## 11. การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางที่ 15 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใน  
รอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
11.	การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์					
	11.1 เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำ โอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
	11.2 เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือ แก้ไขโดยไม่รอช้า	5	1	5	1	สอดคล้อง
	11.3 รู้จัก ยึดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญ อุปสรรค	5	1	5	1	สอดคล้อง
	11.4 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิด แปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการ แก้ไขปัญหา	4	1	4.5	1	สอดคล้อง
	11.5 คาดการณ์และลงมือกระทำการ ล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	4	1	4	.075	สอดคล้อง
	11.6 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลก ใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาด จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.5	1	4	1	สอดคล้อง
	11.7 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้ เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นเพื่อน ร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆในการ ทำงาน	5	1	5	0.75	สอดคล้อง



### 11.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

11.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

11.1.1.1 เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและลงมือแก้ไขโดยไม่รอช้า

11.1.1.2 รู้จัก ยึดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค

11.1.1.3 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน

11.1.1.4 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

11.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

11.1.2.1 เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน

11.1.2.2 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา

11.1.2.3 คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

### 11.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

11.2.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

11.2.1.1 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน

11.2.1.2 เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและลงมือแก้ไขโดยไม่รอช้า

11.2.1.3 รู้จัก ยึดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค

11.2.1.4 เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน

11.2.1.5 มีใจเปิดกว้าง ขอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา

11.2.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 2 ข้อ ได้แก่

11.2.2.1 คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

11.2.2.2 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

## 12. สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น

ตารางที่ 16 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
12.	<b>การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น</b>					
	12.1 ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	5	1	5	1	สอดคล้อง
	12.2 ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะของงาน ปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น	5	1	5	1	สอดคล้อง
	12.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	5	0	5	0	สอดคล้อง
	12.4 สามารถแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์	4	1	4	1	สอดคล้อง
	12.5 สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก	5	1	5	1	สอดคล้อง

### 12.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น สอดคล้องกันทั้งหมด 5 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่

12.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับจาก มากไปน้อย ได้แก่

12.1.1.1 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

12.1.1.2 ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

12.1.1.3 ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะของงาน ปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

12.1.1.4 สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

12.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ สามารถ แก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์

### 12.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น สอดคล้องกันทั้งหมด 5 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ

### 13. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

## ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 17 แสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ของระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
13.	ด้านภาวะผู้นำ					
	13.1 ความสามารถในการกล้าคิด กล้า ตัดสินใจ และให้คำแนะนำ ปรีกษาได้	5	1	5	1	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	รอบที่ 2		รอบที่ 3		ความสอดคล้อง ของความคิดเห็น
		Md	I.R.	Md	I.R.	
13.	13.2 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่าง เหมาะสม	5	1	5	1	สอดคล้อง
	13.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	5	1	5	0	สอดคล้อง
	13.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	5	0	5	0	สอดคล้อง
	13.5 ซึ้นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความ จริงใจและเหมาะสม	4	0.75	4	0	สอดคล้อง
	13.6 สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้ อย่างเหมาะสม	5	1	5	0.75	สอดคล้อง

### 13.1 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน  
ทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิง  
พฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่

13.1.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับจาก  
มากไปน้อย ได้แก่

13.1.1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนางาน  
เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

13.1.1.2 ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำ  
ปรึกษาได้

13.1.1.3 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย  
วิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม

13.1.1.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน

## 13.1.1.5 สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม

13.1.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและเหมาะสม

## 13.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 6 ข้อ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก จำนวน 1 ข้อ

จากตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 17 สามารถแสดงความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ได้ดังนี้

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

ความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (ข้อ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สอดคล้องกัน	53	35			
ไม่สอดคล้องกัน					

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษพบว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในรอบที่ 2 มีจำนวน 88 ข้อ สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดจำนวน 53 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 60.23 และสอดคล้องกันในระดับมากจำนวน 35 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 39.77 และไม่พบความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 นี้

## ผลงานวิทยนัการศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

ความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (ข้อ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
สอดคล้องกัน	58	30			
ไม่สอดคล้องกัน					

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น สอดคล้องกันในรอบที่ 3 มีจำนวน 88 ข้อ สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดจำนวน 58 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 65.91 และสอดคล้องกันในระดับมากจำนวน 30 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 34.09 และไม่พบ ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 นี้



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยใช้กระบวนการเทคนิควิจัยแบบเดลฟายในการเก็บรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 20 คน ตอบแบบสอบถามครบทั้ง 3 รอบ เป็นชายจำนวน 10 คน หญิงจำนวน 10 คน มีอายุราชการ 5 - 10 ปี จำนวน 1 คน อายุราชการ 11 - 20 ปี จำนวน 8 คน อายุราชการ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 11 คน สังกัดคณะ จำนวน 4 คน สังกัดสำนัก จำนวน 14 คน สังกัดศูนย์ จำนวน 2 คน ดำรงตำแหน่งวิชาการ จำนวน 5 คน ตำแหน่งบริหาร จำนวน 15 คน ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน ปริญญาโท จำนวน 13 คน และ ปริญญาเอก จำนวน 4 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 11 คน ได้แก่ รองอธิการบดี จำนวน 1 คน คณบดี จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการศูนย์ จำนวน 2 คน รองคณบดี จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 1 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง จำนวน 1 คน และ หัวหน้างาน จำนวน 1 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 7 คน ได้แก่ นักวิชาการศึกษาระดับ 8 จำนวน 2 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8 จำนวน 1 คน นักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับ 7 จำนวน 1 คน นักวิชาการพัสดุ ระดับ 7 จำนวน 2 คน

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยกำหนดกรอบในการศึกษาข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิดแสดงสมรรถนะพร้อมนิยามศัพท์ จำนวน 13 ด้าน และเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับประเด็นสมรรถนะ จากนั้นนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 1 มาแจกแจงหาความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา

โดยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ปรับแก้ไขในประเด็นที่ไม่ชัดเจน แล้วสรุปแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยรายการสมรรถนะ 13 ด้าน และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม จำนวน 88 ข้อ จากนั้นนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถาม แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และใช้ข้อความเดิม โดยเพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน ซึ่งแสดงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำถามและคำตอบของตนเอง ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพียงใด และจะพิจารณาได้ว่าเห็นด้วยกับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนอื่นๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิม แต่หากผู้ตอบไม่แสดงเหตุผลก็จะถือว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งของคำตอบ

จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แปลผลการวิเคราะห์จากความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยจะพิจารณาจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.00 จึงสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกัน จำนวน 13 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1.1 คุณธรรม จริยธรรม

1.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

1.3 การมุ่งเน้นการให้บริการ

1.4 การทำงานเป็นทีม

1.5 ความรับผิดชอบ

1.6 ความเป็นมืออาชีพ

1.7 ทักษะด้านการใช้ความคิด

1.8 ทักษะในการสื่อสาร

1.9 การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.10 ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.11 การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยนี้ศึกษา ระดับปริญญาตรี



1.12 การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น

1.13 ภาวะผู้นำ

2. คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด จำนวน 58 รายการ เรียงลำดับตามรายการสมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม

2.1.1 ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน

2.1.2 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาศักดิ์จะ เชื่อถือได้ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน

2.1.3 ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม

2.1.4 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม

2.1.5 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ

2.1.6 อุทิศเวลาให้กับราชการ

2.2 สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

2.2.1 รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

2.2.2 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.2.3 มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

2.2.4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.5 มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลาให้กับงานและองค์กร

2.3 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ

2.3.1 มีความตระหนัก มุ่งมั่น เต็มใจในการให้บริการ

2.3.2 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน

2.3.3 เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็ว และทันเวลา

2.3.4 ติดต่อ ประสานงาน และใช้เวลาในการหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ

2.3.5 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.6 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ

#### 2.4 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.4.1 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.4.2 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้

2.4.3 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ

#### 2.5 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ

2.5.1 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ

2.5.2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

2.5.3 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด และยินดีแก้ไข

2.5.4 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5.5 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดี

2.5.6 มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา

#### 2.6 สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ

2.6.1 มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แท้จริงในอาชีพ

2.6.2 มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวัน

2.6.3 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

#### 2.7 สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด

2.7.1 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ

2.7.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

2.7.3 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร

2.7.4 ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.5 ความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน

2.7.6 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์

2.8 สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร

2.8.1 สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2.8.2 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม

2.8.3 ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.9 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2.9.1 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

2.9.2 การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ

2.10 สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.10.1 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.10.2 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.10.3 มีความรู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

2.11 สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.11.1 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน

2.11.2 เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือแก้ไขโดยไม่รอช้า

2.11.3 รู้จัก ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค

2.11.4 เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน

2.11.5 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา

## 2.12 สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น

2.12.1 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

2.12.2 ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.12.3 ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะของงาน ปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

2.12.4 สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

## 2.13 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

2.13.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

2.13.2 ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำ ปรีกษาได้

2.13.3 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม

2.13.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน

2.13.5 สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม

3. คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมาก จำนวน 30 รายการ เรียงลำดับตามรายการสมรรถนะ ดังนี้

3.1 สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น

## 3.2 สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3.2.1 ขยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ

3.2.2 มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

## 3.3 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ

3.3.1 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา

3.3.2 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

### 3.4 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

3.4.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน

3.4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล

3.4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.4.4 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน

3.4.5 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร

### 3.5 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง

#### 3.6 สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ

3.6.1 ฝึกฝน อบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่

3.6.2 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ

3.6.3 มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน

#### 3.7 สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด ได้แก่ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิง

บูรณาการ

#### 3.8 สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร

3.8.1 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบ

3.8.2 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

3.8.3 แผนการพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา

3.8.4 การเป็นผู้ฟังที่ดี

3.8.5 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร

3.8.6 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้

#### 3.9 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3.9.1 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร

3.9.2 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

#### 3.10 สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.10.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล

3.10.2 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร

3.10.3 การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ

### 3.11 สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.11.1 คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

3.11.2 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

3.12 สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น ได้แก่ สามารถแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์

3.13 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและเหมาะสม

### แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ผลจากข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จำนวน 20 คน สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจากมากไปน้อย ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการฝึกอบรมในศาสตร์ตามสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ โดยเนื้อหาการอบรมต้องเป็นความรู้ที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และองค์กร เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น กิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) และการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

2. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจากมากไปน้อย ได้แก่ ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการตามศาสตร์ในสายงานอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาดูงาน การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน การทดสอบความรู้ การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือ กระบวนการกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะ การนิเทศ กำกับ ติดตามผู้ได้รับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน

3. การพัฒนาด้านอื่นๆ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่ กิจกรรมที่พัฒนาให้เกิดความรัก ความเสียสละ และความผูกพันในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายระหว่างหน่วยงานในองค์กร การพัฒนาสุนทรียภาพทางศิลปะ การสื่อสาร และการบริการ เป็นต้น

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษา อภิปรายผลได้ ดังนี้

### 1. วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาที่ได้มาซึ่งสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงครั้งนี้ ผู้วิจัยคิดว่าได้ความรู้ที่เชื่อถือได้จากเหตุผลดังนี้ คือ การศึกษา เรื่อง สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการยังมีจำนวนไม่มากนัก และยังไม่เคยมีผู้ใดศึกษา เรื่อง สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมาก่อน จึงเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือตัดสินใจอย่างอิสระจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นฉันทามติสอดคล้องกัน ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในงานพัฒนาบุคลากร อีกทั้งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นทั้งผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น และเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนวิชาการซึ่งมีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ดังที่ มนต์ชัย เทียนทอง (2548 : 168) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายประสบความสำเร็จ คือ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาอย่างแท้จริง และมีความสนใจในเรื่องที่ผู้วิจัยทำการวิจัย รวมทั้งเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยตลอดทั้งกระบวนการ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสมและความเชื่อมั่นสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มผู้มีประสบการณ์หลากหลายสาขา มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนวิชาการ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความเหมาะสม และเชื่อมั่นได้ สอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ที่กล่าวว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญจะขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มและประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นสำคัญ หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นอนุพันธ์ (Homogeneous group) อาจใช้เพียง 10-15

คน แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกัน (Heterogeneous group) ก็จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของแมคมิลแลนด์ ที่พบว่าหากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก คือ 0.02

จำนวนรอบของการตอบแบบสอบถาม ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้จำนวน 3 รอบ ซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ว่าเป็นรอบที่เหมาะสม เพราะมีความคลาดเคลื่อนน้อยมาก จึงสามารถยุติการศึกษาได้ในรอบนี้ และผลการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่ามีความสอดคล้องกันของคำตอบทุกข้อ คือ มีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ต่ำกว่าเกณฑ์ แสดงว่าข้อความนั้นได้รับฉันทามติ ผู้วิจัยจึงยุติกระบวนการศึกษาในรอบที่ 3

## 2. ผลการศึกษา

2.1 ผลการศึกษารอบที่ 1 มีประเด็นสมรรถนะที่นำเสนอกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 13 ข้อ และมีประเด็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอเพิ่มเติมได้แก่ การมองภาพองค์รวม การพัฒนาศักยภาพคน ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ทักษะในการวางแผน จิตอาสา ความซื่อสัตย์ การบริการตามหลักบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่าย ความเสียสละเพื่อส่วนรวม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับเพิ่มเข้าดับกลุ่มสมรรถนะที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ซึ่งในรอบที่ 1 นี้มีประเด็นสมรรถนะ จำนวน 3 ข้อ ที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยว่าเป็นสมรรถนะที่จำเป็น จำนวนข้อละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น และภาวะผู้นำ โดยมีเหตุผลของการไม่เห็นด้วย ดังนี้

2.1.1 การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เห็นด้วยคิดว่า การดำเนินการเชิงรุกเป็นขั้นตอนในระดับนโยบาย บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอาจไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น ผู้เชี่ยวชาญเสนอว่า ควรปรับหัวข้อเป็นการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานจะชัดเจนมากกว่า

2.1.3 ด้านภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอาจไม่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ หรือกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2.2 ผลการศึกษาในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้นำรายการสมรรถนะที่ได้จากรอบที่ 1 จำนวน 13 ด้าน นำมาสร้างคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกรอบคำถาม จำนวน 88 รายการ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 88 รายการ

2.3 ผลการศึกษาในรอบที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ประกอบด้วย



สมรรถนะ 13 ด้าน เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม จำนวน 88 รายการ โดยมีรายละเอียด และเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

2.3.1 สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล อุทิศเวลาให้กับราชการ และเคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในระดับมาก ได้แก่ ความเคารพ ในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น

สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่าเป็นความจำเป็นมากที่สุด เพราะคุณสมบัติของข้าราชการหรือผู้ให้บริการแก่ประชาชนต้องยึดถือคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานในทุกวิชาชีพ ตามที่มีการกำหนดจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพต่างๆ เช่น จรรยาบรรณสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จรรยาบรรณแพทย์ จรรยาบรรณวิชาชีพครู จรรยาบรรณวิชาชีพวิศวกรรม เป็นต้น ดังนั้น สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 11) ที่ประกอบด้วยสมรรถนะด้านจริยธรรม ซึ่งหมายถึง การครองตนและประพฤติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศไทยมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (I AM READY) ในสมรรถนะการมีใจเป็นธรรม คุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา โดยข้าราชการจะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค รวมทั้งคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อาลิษา ทองทวี (2552) ที่ทำการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน พบว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม เช่นกัน

2.3.2 สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดสามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลาให้กับงานและองค์กร

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในระดับมาก ได้แก่ ขยันอดทน เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด เพราะ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีความจำเป็นสำหรับทุกวิชาชีพ การปฏิบัติงานใดๆ หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และสิ้นเปลืองงบประมาณของชาติ ซึ่งรัฐมนตรีมหาดไทยในการปฏิรูประบบราชการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ ความมีศักยภาพของข้าราชการในการปฏิบัติงานมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีหลักในการปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานของข้าราชการให้เป็นแบบมุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรด้วยมิติอะไรบ้าง แต่ละหน่วยงานมีอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม คือ นอกจากจะวัดว่าทำอะไร ได้บ้างแล้ว

ยังจะวัดว่าประชาชนได้อะไรด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ ที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการของบุคลากรที่รัฐยุคใหม่ต้องการ คือ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548 : 11) คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง

การสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นฤมล ขนอม (2552) ที่ทำการศึกษการพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่นกัน

2.3.3 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีความตระหนักมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการ การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับการที่เท่าเทียมกัน เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็ว และทันเวลา ติดต่อบริการ และให้เวลาในการหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในระดับมาก ได้แก่ มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่าจะมีความจำเป็นมากที่สุดอีกสมรรถนะ เนื่องจาก หน้าที่หลักของข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ คือ การให้บริการประชาชน จึงต้องให้ความสำคัญตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 11) ที่กล่าวถึงสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีว่า หมายถึง ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการของบุคลากรที่รัฐยุคใหม่ต้องการ คือ การมุ่งเน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการบริการที่เท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของนักบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำไว้เพื่อสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ได้แก่ การมีจิตมุ่งบริการ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือ เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

2.3.4 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในระดับมาก ได้แก่ การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด เพราะ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงานทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายสาขา หลายหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วางแผนการทำงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการทำงานเป็นทีมจะสามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญมาผสมผสานทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ ในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย (2551) ทำการศึกษากรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด และศึกษาช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบของผู้ให้บริการสำนักห้องสมุด ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่ากรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดคือ ความร่วมแรงร่วมใจ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ อาลิษา ทองทวี (2552) ที่ทำการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน พบว่า สมรรถนะที่มีความจำเป็นประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม เช่นกัน

2.3.5 สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด และยินดีแก้ไข ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดี มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง

สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด เพราะ ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล การมีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัวบุคคล และองค์กรประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (LAMREADY) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะด้านการมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ ข้าราชการจะต้องตระหนักในความรับผิดชอบต่อตนเอง พร้อมเสมอที่จะรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของนักบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำไว้เพื่อสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ได้แก่ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และพร้อมรับผิดชอบในการกระทำและตัดสินใจ

2.3.6 สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความเป็นมืออาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มุกดาหารอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แท้จริงในอาชีพ มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวัน สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ ฝึกฝน อบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน

สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด เพราะการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะสามารถพัฒนาศักยภาพตนให้เป็นผู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งยังส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนสำนักงานข้าราชการพลเรือน คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความชวนชวนสนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการของบุคลากรยุคใหม่ที่รัฐต้องการ คือ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผิน ต้องมีความสามารถในการวางแผน และสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (I AM READY) คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ โดยจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

2.3.7 สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะการใช้ความคิด ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ

สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิด เป็นอีกสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด เพราะ การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวม รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก

ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่สำนักงานข้าราชการ พลเรือนให้ความสำคัญ ดังนั้น สมรรถนะด้านทักษะการใช้ความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าราชการ ยุคปฏิรูประบบราชการ คือ การคิดเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการฝ่ายปกครอง คือ การคิดเชิงระบบ

2.3.8 สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านทักษะในการสื่อสารของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบ การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร แผนการพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา การเป็นผู้ฟังที่ดี รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น และวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้

สมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสาร เป็นอีกสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นอย่างมาก เพราะ ทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน มีผลในการสร้างแรงจูงใจและภาพลักษณ์ที่ดีทั้งขององค์กรและตัวบุคคล ดังนั้นทักษะในการสื่อสารจึงเป็นจึงเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในคุณลักษณะ 11

ประการของบุคลากรภาครัฐยุคใหม่ที่รัฐต้องการ คือ มีทักษะในการสื่อสารรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้สร้างเครือข่ายให้มีการรับรู้ที่รวดเร็วไปพร้อมๆ กัน เน้นที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนหมั่นในการฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับสมรรถนะนักบริหาร ที่ใช้ในการ โครงการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำไว้ คือ ทักษะในการสื่อสาร คือ จะต้องมีความรู้และศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนหรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรกุล สุขสด (2546) ที่ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการ

พยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาล คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการสื่อสาร

2.3.9 สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นอีกสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นอย่างมาก เพราะ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน แสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในคุณลักษณะ 11 ประการของบุคลากรภาครัฐยุคใหม่ที่รัฐต้องการ คือ การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง สิ่งใดทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำหรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น ไฟฟ้า น้ำ วัสดุสำนักงาน ต้องรู้จักบำรุงรักษา และสอดคล้องกับสมรรถนะนักบริหาร ที่ใช้ในการโครงการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำไว้ คือ การบริหารทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสอดคล้องกับความสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบาย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อาดิษา ทองทวี (2552) ที่ทำการศึกษาศมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายการสอน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2.3.10 สมรรถนะด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุง



พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความใฝ่รู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษา ค้นคว้าด้านวิชาการ

สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 20 คน ว่ามีความจำเป็นอย่างมาก เพราะ ปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกวงการ รวมทั้งวงการศึกษามาก เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และทำให้ประชาชนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เพื่อนำประโยชน์จากเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในคุณลักษณะ 11 ประการของบุคลากรภาครัฐยุคใหม่ที่รัฐต้องการ คือทักษะพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ เพราะในยุคข้อมูลข่าวสาร ข้าราชการทุกคนต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ เพื่อหาข้อมูลที่จำเป็นหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของอำพล จินดาวัฒนะ (2539: 7) ที่ศึกษาเรื่อง จิตความสามารถสากลของคนในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่าคนในปัจจุบันต้องมีจิตความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอาลิษา ทองทวี (2552) ที่ทำการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายการสอน ได้แก่ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.11 สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและลงมือแก้ไขโดยไม่รอช้า รู้จัก ยึดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา

ส่วนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความจำเป็น เพราะทุกองค์กรตระหนักดีว่า ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและรวดเร็วอย่างที่ปรากฏทุกวันนี้ องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทั้งที่เป็นวิกฤติและโอกาสตลอดเวลา ดังนั้น การที่บุคลากรขององค์กรสามารถสังเกตเห็นถึงวิกฤติและโอกาส และเตรียมการเรื่องต่างๆ ไว้รับมือได้ล่วงหน้า ก็จะช่วยลดทอนความเสียหายหรือฉกฉวยประโยชน์ที่จะเกิดจากสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างทันกาล สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (I AM READY) คือ ความขยันตั้งใจทำงาน หรือเรียกว่าการปฏิบัติงานเชิงรุก ซึ่งข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวก และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งมีคุณโอบายในการทำงาน และสอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าราชการยุคปฏิรูประบบราชการ (อันยังค์ คำบันลือ 2548) คือ การคิดเชิงธุรกิจและทำงานเชิงรุก คิดเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง

2.3.12 สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ ลักษณะของงาน ปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ สามารถแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์

สมรรถนะด้านการปรับตัวหรือความยืดหยุ่น เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความจำเป็น เพราะ บุคลากรต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปแม้มีสภาวะวิกฤติ รวมถึงการสร้างความร่วมมือร่วมใจในองค์กรด้วย สอดคล้องกับสมรรถนะนักบริหาร ที่ใช้ในการ โครงการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำไว้ คือ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การปรับตัวหรือ

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงาน หรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (I AM READY) คือ เรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะของบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.13 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำปรึกษาได้ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นมาก ได้แก่ ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและเหมาะสม

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความจำเป็น เพราะ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำปรึกษาได้ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และสามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม เป็นคุณลักษณะที่ไม่จำเป็นต้องมีเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น บุคลากรทุกระดับต้องให้ความสำคัญในประเด็นสมรรถนะนี้ด้วย สอดคล้อง

กับผลการศึกษาของ อ่ำพล จินดาวัฒน์ (2539 : 7) พบว่าคนในปัจจุบันต้องมีขีดสมรรถนะในด้านต่างๆ อย่างน้อย 9 ประการ ตามแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถสากล เช่น มีภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับสมรรถนะนักบริหาร ที่ใช้ในการโครงการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูง ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดทำไว้ คือ ความเป็นผู้นำ สามารถสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจ ให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมนึก สุวรรณภูเต (2548) ที่ทำการศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า

สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในการสรรหา คัดเลือก และประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เช่น สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบ และการมุ่งเน้นการให้บริการ เป็นต้น

1.2 ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร หรือหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งควรเพิ่มแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ให้ทุนการศึกษาต่อ จัดให้มีระบบการให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

1.3 มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยอมรับผลงานและความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อันส่งผลถึงสมรรถนะในภาพรวมของมหาวิทยาลัยด้วย

1.4 มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยอาจกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงาน โดยเน้นศึกษาปัญหาและสาเหตุเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กุลยา ตันติผลาชีวะ. สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.tpa.or.th>

เกษม บุญอ่อน. “เคลฟาย : เทคนิคในการวิจัย.” คุรุปริทัศน์ 4 (ตุลาคม 2522) : 27 – 28.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

จิตติพัฒน์ พิษณุชดาพงศ์. “ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” วารสารดำรงราชานภาพ 6, 20 (กรกฎาคม – กันยายน 2549) : 2- 3.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2546.

\_\_\_\_\_. ประโยชน์ของสมรรถนะ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 11 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.anchalee40.blogspot.com>

\_\_\_\_\_. มารู้จัก competency กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2547.

คณัย เทียนพุด. ความสามารถปัจจัยหนึ่งของธุรกิจและคน. กรุงเทพมหานคร : ดีเอ็นทีคอนซัลแตนท์, 2546.

\_\_\_\_\_. “เทคนิคเคลฟายสำหรับผู้บริหาร.” วารสารฮาทูอินบิซิเนส 5,3 (มีนาคม 2537) : 88.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิควิธีการวิเคราะห์งานโยบาย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร : ดิงค์บ็อกซ์, 2552.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย ในการปฏิรูประบบราชการ : ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2541.

\_\_\_\_\_. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2543.

เทียน ทองแก้ว. สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2549.

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. Competency ภาคปฏิบัติ- เขาทำกันอย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2549.

ชั้นวัฒน์ รัตนศักดิ์. การปฏิรูประบบราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก

<http://www.angilfire.com>

นฤมล ขนอม. “การพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา การวิจัยและประเมินผล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2552.

บรรจบ กิมเถื่อนอม. ประโยชน์ของสมรรถนะ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2553.

เข้าถึงได้จาก <http://anchalee40.blogspot.com>

พนารัตน์ เทพวิศานิมิตร. “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางพยาบาลศาสตร์ใน พ.ศ. 2544-2549.”

วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

พรกุล สุขสด, “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลรัฐ.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

พิสมัย พวงคำ. “สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

มณีรัตน์ นัตริอุทัย. “การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการ.” วารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง 16, 1 (เมษายน 2551) : 3

มนต์ชัย เทียนทอง. สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ผลิต ตำราเรียนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. กองนโยบายและแผน. นโยบายและแผนพัฒนา 4 ปี. นครปฐม :

**แผนงานวิจัยนวัตกรรมการศึกษาระดับปริญญาตรี**

ยันยงค์ คำบรรลือ. คุณลักษณะของข้าราชการยุคปฏิรูประบบราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ

28 พฤศจิกายน 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www1.mod.go.th>

วัฒนา พัฒนพงศ์ . BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : แปซิฟิค, 2546.

วิเชียร วิทยอุดม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2549.

วีระ อรัญมงคล และ รัชฎา ธิโสภา. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.” วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 2, 1 (กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม 2549) : 71.

วีระพันธ์ แก้วรัตน์. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. ลำปาง : มหาวิทยาลัยโยนก, 2552.

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาทอง, 2548.

สมนึก สุวรรณฤต. “การศึกษาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สันธญา สอนไชยา. “การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลดงมะไฟอำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร.” รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548.

\_\_\_\_\_. สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th>

\_\_\_\_\_. คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, 2548.

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ LAM READY [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.opdc.go.th>

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร :

**แผนกบริหารกลางสำนักงาน ก.พ. 2547.**

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.” Productivity 53,9 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2547) : 3 – 4.

สุทัศน์ นำพลสุขสันต์. ความสำคัญของสมรรถนะ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.tpa.or.th>

อรพินท์ สฟโชคชัย. “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี (Good Governance).” รายงานที่ดีอาร์ไอ 20 (ธันวาคม 2541) : 21.

อรัญญา สมแก้ว. Competency management : การนำ Competency สู่การปฏิบัติ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2552 เข้าถึงได้จาก <http://www.businessmanagement.com>

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. Career Development in Practice. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2547.

\_\_\_\_\_. Competency Dictionary. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2546.

อาติษา ทองทวี. “สมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

อำพล จินดาวัฒนะ. สร้างคน สร้างปัญญา. กรุงเทพมหานคร: ยุทธรินทร์การพิมพ์, 2539.

เอนกลาง สุทธิพันธ์. “แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่าง ได้ผล.” 2548. (อัคราเนนา)

### ภาษาต่างประเทศ

Hay Group. HR coach [Online]. Accessed 9 September 2009. Available from <http://www.haygroup.com>

Jensen, C. Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley. Singapore : McGraw-Hill, 1996.

Johnson, Perry L. ISO900 Meeting the New International Standard. Singapore : McGraw-Hill, 1993.

McClelland, D.C. Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists. 17,7 (1973) : 57-83.

Spencer, L.M. and S.M. Spencer. Competency at Work: Model for Superior Performance. Newyork : Wily & Sons, 1993.

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี





ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี



ที่ ศธ 0520.303 / 0808

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
1 ม. 3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

8 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.กรุณา ปริบูรณ์

ด้วยนางสาวปภัสสร มีน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง "การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ" มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้ หากมีรายละเอียดเพิ่มเติม คณะฯ ใคร่ขออนุญาตให้นางสาวปภัสสร มีน้อย หมายเลขโทรศัพท์ 089-9108615 เป็นผู้ประสานงานต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร.0 3259 4031

โทรสาร.0 3259 4027



ที่ ศธ 0520.303 / 0810

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
1 ม. 3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

8 มิถุนายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิทักษ์ อาจคุ้มวงศ์

ด้วยนางสาวปภัสสร มีน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง "การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ" มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว ทั้งนี้ หากมีรายละเอียดเพิ่มเติม คณะฯ ใคร่ขออนุญาตให้นางสาวปภัสสร มีน้อย หมายเลขโทรศัพท์ 089-9108615 เป็นผู้ประสานงานต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร.0 3259 4031

โทรสาร.0 3259 4027



ผลงานวิทยนักรศึกษา ระดับปริญญาตรี

ที่ ศธ 0520.303/ 1265



คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ  
 จังหวัดเพชรบุรี 76120

๙ สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ด้วย นางสาวประภัสสร มีน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ” มีความประสงค์ขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี / รองอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการสำนัก / ผู้อำนวยการกอง) จำนวน 3 ท่าน โดยใช้แบบสอบถาม ในกรณีนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการตกลงเครื่องมือวิจัยกับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะวิทยาการจัดการ

โทร. 0 3259 4031

โทรสาร 0 3259 4027



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



## แบบสอบถามรอบที่ 1

เรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ

### คำชี้แจง

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรม ที่บุคคลพึงมีเป็นพื้นฐาน และใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ โดยแบบสอบถามรอบที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

เพื่อความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Validity and Reliability) ช่วงระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 1 และรอบที่ 2 ควรเว้นระยะเวลาไม่ห่างกันนัก ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามรอบแรกนี้ภายในระยะเวลา 1 สัปดาห์

3. ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถาม จะนำมาวิเคราะห์เป็นภาพรวม มิได้แจกแจงข้อมูลเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด และจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ จึงขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และการมีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามทุกครั้ง มีความสำคัญที่สุด และมีความหมายอย่างยิ่งต่อความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวประภัสสร มีน้อย)

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร



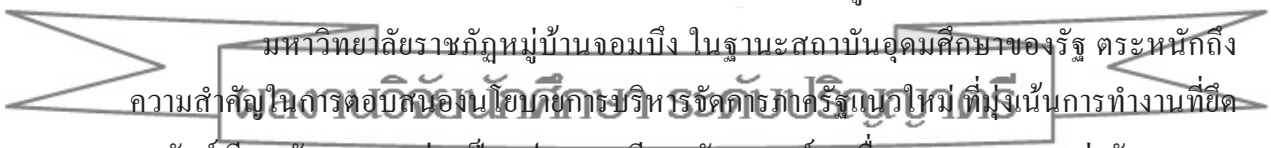
ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

- 1. อายุราชการ ( ) 5 – 10 ปี ( ) 11 – 20 ปี ( ) 21 ปีขึ้นไป
- 2. สังกัด ( ) คณะ ..... ( ) สำนัก/สถาบัน .....
- 3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
  - ( ) ตำแหน่งวิชาการ.....ระดับ.....ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....ปี
  - ( ) ตำแหน่งบริหาร.....ระดับ.....ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....ปี
  - ( ) ตำแหน่ง อื่นๆ.....ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....ปี
- 4. การศึกษาสูงสุด
  - ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ตามที่รัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการ และเกิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเน้นการทำงานที่ยืด ผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม และมีวิธีการทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐเป็นปกติสำคัญในการนำนโยบายของรัฐ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของบุคคล ในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการ หรือบุคลากรในภาครัฐ จะต้องตระหนัก และเพิ่มขีดสมรรถนะของตนเองและองค์กรให้สูงขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตระหนักถึงความสำคัญในการตอบสนองนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการทำงานที่ยืดผลลัพธ์ มีการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาองค์กรเพื่อตอบสนองการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน จึงได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ในการเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพและสร้างสรรค์คุณค่า เพื่อพัฒนาผลผลิตสู่สังคม และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ในด้านการผลิต บัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากเหตุผลดังกล่าว ท่านคิดว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ควรมีสมรรถนะหลักใดบ้าง จึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อ ที่	สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ควรมี	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
1	คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ของวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับ ของกลุ่มและสังคม ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสีย			
2	การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความ มุ่งมั่น ตั้งใจในการบริหารการปฏิบัติงานให้ ได้ผลสำเร็จทันการณืตามแผนและเป้าหมายที่ กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ บริหารราชการยุคใหม่ เน้นการทำงานแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ คือ มุ่งผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นผลที่เกิดจากผลผลิต ซึ่งงานทุกอย่างจะต้องมีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ที่ทำรู้สึก รับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา			
3	การมุ่งเน้นการให้บริการ หมายถึง ความมุ่งมั่น ในการให้บริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้างและรักษา ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความ ต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและ แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความ ต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบริการโดยเสมอภาค เป็นธรรม เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ด้วยความมีน้ำใจ เมตตา			

ข้อ ที่	สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ควรมี	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
4	<p>การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย คนทำกิจกรรมร่วมกัน สนับสนุนให้ทีมมีอิสระ ในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะการปฏิบัติงานในองค์กรเพียงคนเดียวไม่ สามารถผลักดันภารกิจการงานให้สำเร็จ ลุล่วงได้ หากทุกคนในองค์กรร่วมมือกันทำ การใช้พลังและความสามารถรวมกันของกลุ่มจะ ทำให้งานที่ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น</p>			
5	<p>ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติตาม จรรยาบรรณและมีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดย มาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กร กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยาก และ ทำท่าย ในระดับที่อาจไม่เคย มีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน</p>			

ข้อ ที่	สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ควรมี	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
6	ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง มีความรู้ความสามารถ ในกระบวนการบริหาร กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มี การวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำงานให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงานและตนเองได้เป็นอย่างดี เพราะความเป็นมืออาชีพจะทำให้บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชน			
7	ทักษะการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมี วิสัยทัศน์ คิดในภาพรวม รู้จักปรับความคิดให้ ยืดหยุ่นเหมาะกับสถานการณ์ มีการคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จาก ประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ รวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ ระบุข้อบ่งชี้และวิเคราะห์ ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทาง ปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เพราะการจะเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นั้น จะต้องมีทักษะในการใช้ความคิดที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ			
8	การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น หมายถึง การ ปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือ กลุ่ม ตาม ความต้องการของงาน หรือองค์กร สามารถทำ ความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมอง ที่แตกต่างกัน			

ข้อ ที่	สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ควรมี	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	
9	ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง มีทักษะด้านการพูด การอ่าน การเขียน การฟัง สามารถสื่อสารข้อมูลและความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นเพื่อร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพราะการมีทักษะในการสื่อสาร จะส่งผลให้องค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล			
10	การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นทำให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่			
11	การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการบริหารจัดการภาครัฐต้องบริหารด้วยความประหยัด คือ ประหยัดด้าน คน เวลา เงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์มากที่สุด			

ข้อ ที่	สมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการที่ควรมี	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
		เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	
12	ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และการใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร การศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการได้อย่างเหมาะสม เพราะปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน บุคลากรจึงต้องมีทักษะความรู้ในด้านการใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่างๆ และสืบค้นข้อมูล ในการนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ให้ทันต่อยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว			
13	ภาวะผู้นำ หมายถึง มีความสามารถในการเป็น ผู้นำกลุ่ม กล้าคิดกล้าตัดสินใจ รวมถึงการ กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการ ทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้ทีมงานปฏิบัติได้อย่าง รวดเร็ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะการที่จะนำพาองค์กรทุกขนาด ทุกระดับ ให้อยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพ เพียงใด บุคลากรจะมีศักยภาพทุ่มเทให้กับงาน ได้แค่ไหน คุณภาพและการบริการจะอยู่ในระดับ ไດขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำองค์กรทั้งสิ้น			

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ

นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ท่านคิดว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงควรมีสมรรถนะใดเพิ่มเติมอีกบ้าง

1.....

.....  
.....

2.....

.....  
.....

3.....

.....  
.....



ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



## แบบสอบถามรอบที่ 2

### เรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ

#### คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ที่สอดคล้องกัน และจากการที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของท่านและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น โดยคงความคิดเห็นไว้มากที่สุด แต่พยายามลดข้อความที่ซ้ำซ้อนกันออก ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2

จุดประสงค์ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ เพื่อจะขอให้ผู้เชี่ยวชาญได้จัดลำดับความสำคัญในรายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยได้แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นมากที่สุด	(81 – 100%)
มาก	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นมาก	(61 – 80%)
ปานกลาง	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นปานกลาง	(41 – 60%)
น้อย	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นน้อย	(21 – 40%)
น้อยที่สุด	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นน้อยที่สุด	(0 – 20%)

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ และแสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อ เพื่อแสดงให้ท่านทราบว่า ค่าตอบของท่านกับค่าตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ดังนั้นผู้วิจัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ภายในระยะเวลา 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำคำตอบอันมีประโยชน์และคุณค่านี้ ไปดำเนินการตามวิธีวิจัย และแจ้งผลกลับคืนมา ให้ท่านทราบ เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวประภัสสร มีน้อย)

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร



ส่วนที่ 1 : สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

นิยามศัพท์

สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรม ที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการพึงมีเป็นพื้นฐาน และใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานสูงสุดตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงต้องการ

ท่านคิดว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่อไปนี้ มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลงานสูงสุด ตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงต้องการ

-ตัวอย่าง-

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	คุณธรรมจริยธรรม					
	1.1 กรองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม					✓
	1.2 ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน	✓				
	1.3 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม	✓				
	1.4 อุทิศเวลาให้กับราชการ		✓			
	1.5 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาศักดิ์ เชื้อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือประโยชน์ส่วนตน	✓				

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.</b>	<b>คุณธรรมจริยธรรม</b>					
	1.1 ครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม					
	1.2 ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตน					
	1.3 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักกฎหมายเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม					
	1.4 อุทิศเวลาให้กับราชการ					
	1.5 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะเชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนตัวยอดติ หรือประโยชน์ส่วนตน					
	1.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ					
	1.7 เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น					
<b>2.</b>	<b>การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</b>					
	2.1 ชยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่รับผิดชอบ					
	2.2 รับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
	2.3 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร					

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.	การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์					
	2.4 มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
	2.5 สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
	2.6 มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
	2.7 มีความเสียสละเวลาและทุ่มเทเวลาให้กับงาน และองค์กร					
3.	การมุ่งเน้นการให้บริการ					
	3.1 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ					
	3.2 มีความตระหนักมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการ					
	3.3 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
	3.4 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับการที่เท่าเทียมกัน					
	3.5 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ					
	3.6 เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็ว และทันเวลา					
	3.7 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา					
	3.8 ติดต่อประสานงาน และใช้เวลาในการหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ					

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
	4.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน					
	4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล					
	4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
	4.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ					
	4.5 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน					
	4.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น					
	4.7 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีในองค์กร					
	4.8 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้					
5.	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
	5.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
	5.2 มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
	5.3 มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ					
	5.4 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดี					
	5.5 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
	5.6 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิผลมากขึ้น					

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	<b>ความรับผิดชอบ</b>					
	5.7 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด และยินดีแก้ไข					
6.	<b>ความเป็นมืออาชีพ</b>					
	6.1 มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แท้จริงในอาชีพ					
	6.2 มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวัน					
	6.3 ฝึกฝน อบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่					
	6.4 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้					
	6.5 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ					
	6.6 มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของงานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน					
7.	<b>ทักษะด้านการใช้ความคิด</b>					
	<b>ผลงานวิจัยบทความ ระดับปริญญาตรี</b>					
	7.1 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ					
	7.2 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์					
	7.3 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ					
7.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม						

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	7.5 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร					
	7.6 ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	7.7 ความสามารถในการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน					
<b>8.</b>	<b>การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น</b>					
	8.1 ความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	8.2 ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ปรับตัวในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น					
	8.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
	8.4 สามารถแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์					
	8.5 สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก					
<b>9.</b>	<b>ทักษะในการสื่อสาร</b>					
	9.1 การพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา					
	9.2 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบแผน					

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9.	<b>ทักษะในการสื่อสาร</b>					
	9.3 การเป็นผู้ฟังที่ดี					
	9.4 สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิดของตนเอง กับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความ เข้าใจที่ตรงกัน					
	9.5 ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น					
	9.6 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การ ตัดสินใจของกลุ่ม					
	9.7 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กร					
	9.8 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กร ให้แก่บุคคลภายนอกได้					
	9.9 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร					
	10.	<b>การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>				
10.1 เล็งเห็น โอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสมาใช้ ประโยชน์ในงาน						
10.2 เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและลงมือแก้ไขโดยไม่รอช้า						
10.3 รู้จัก ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค						
10.4 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่ที่อาจ เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา						
10.5 คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อ สร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น						
10.6 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และ สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต						
10.7 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นใน หน่วยงานและกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เสนอ ความคิดใหม่ๆในการทำงาน						

ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
	11.1 การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ					
	11.2 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด					
	11.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ					
	11.4 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร					
	11.5 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
12.	ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	12.1 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	12.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล					
	12.3 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเอง และองค์กร					
	12.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษา ค้นคว้าด้านวิชาการ					
	12.5 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
	12.6 มีความใฝ่รู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว					



ที่-	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความจำเป็นที่ต้องมี				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13.	ภาวะผู้นำ					
	13.1 ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำ ปรัชญาได้					
	13.2 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
	13.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน					
	13.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เป็นไปอย่างรวดเร็ว					
	13.5 ซินชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและ เหมาะสม					
	13.6 สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่าง เหมาะสม					

ส่วนที่ 2 : ข้อเสนอแนะ

ท่านคิดว่ากิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรมีกิจกรรมใดบ้าง

1. กิจกรรมพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่กิจกรรม  
ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

2. กิจกรรมพัฒนาทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่กิจกรรม

3. กิจกรรมอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



### แบบสอบถามรอบที่ 3

เรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ

#### คำชี้แจง

การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ตอบได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มและ ทบทวนคำตอบของท่าน จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยได้นำระดับของคะแนนมาคำนวณหา คำมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อแสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความที่ตอบ พร้อมทั้งระบุ คะแนนการตอบของท่าน ในรอบที่ 2 ไว้ด้วย ดังเครื่องหมายที่แสดงต่อไปนี้

1. คำมัธยฐาน (แสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด) ใช้สัญลักษณ์ M
2. คะแนนการตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ ★

เมื่อท่านได้ทบทวนคำตอบแล้ว ท่านอาจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ โดยการ เขียน ○ ล้อมรอบตัวเลขตามระดับคะแนนที่เลือกใหม่ เมื่อสรุปผลคำตอบของแต่ละข้อในครั้งนี้อันแล้ว กรุณาให้ เหตุผลเพิ่มเติมด้วย โดยระดับคะแนนที่ใช้มีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นมากที่สุด	(81 – 100%)
4	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นมาก	(61 – 80%)
3	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นปานกลาง	(41 – 60%)
2	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นน้อย	(21 – 40%)
1	หมายถึง	รายการสมรรถนะที่ท่านคิดว่าจำเป็นน้อยที่สุด	(0 – 20%)

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 ภายใน 1 สัปดาห์ จัดเป็น พระคุณอย่างสูง อย่างไรก็ตาม ผลสรุปของแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยทำสำเร็จ ได้ก็ด้วยเพราะได้รับความ อนุเคราะห์จากทุกท่าน จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้ จะมีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ได้อย่างแท้จริง

(นางสาวประภัสสร มีน้อย)

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
ข้อ 0 การครองตนเป็นคนดี มีคุณธรรม		M				-
		★				
	5	4	3	2	1	
คำอธิบายในข้อนี้ คือ รายการสมรรถนะนี้มีค่ามาตรฐาน=4.00 ค่าตอบเดิมของท่านอยู่ที่ระดับคะแนน 4 หากท่านยืนยันคำตอบเดิม ซึ่งเหมือนคะแนนของกลุ่มไม่ต้องเขียนเหตุผล						

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
ข้อ 00 การครองตนเป็นคนดี มีคุณธรรม		M				การครองตนเป็นคนดี มีคุณธรรม คือ คุณสมบัติ ที่สำคัญที่สุดของ บุคลากร
		★				
	5	4	3	2	1	
คำอธิบายในข้อนี้ คือ รายการสมรรถนะนี้มีค่ามาตรฐาน=4.00 ค่าตอบเดิมของท่านอยู่ที่ระดับคะแนน 4 แต่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบจากระดับคะแนน 4 ไปที่ ระดับคะแนน 5 โปรดให้เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงคำตอบ						

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
ข้อ 000 ขยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบ		M				การทำงานจะบรรลุผล สำเร็จจำเป็นต้องมีความ ขยัน อดทน เอาใจใส่สูง
		★				
	5	4	3	2	1	
คำอธิบายในข้อนี้ คือ รายการสมรรถนะนี้มีค่ามาตรฐาน=4.00 ค่าตอบเดิมของท่านอยู่ที่ระดับคะแนน 5 ท่านยืนยันคำตอบที่ระดับคะแนน 5 จะให้เหตุผลของการยืนยันคำตอบเดิมหรือไม่ก็ได้						

คำชี้แจง : กรุณา  ล้อมรอบตัวเลขตามระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และให้เหตุผลเพิ่มเติมในกรณีเปลี่ยนแปลงคำตอบ

(รายการสมรรถนะทุกข้อจะระบุค่ามัธยฐาน (แสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด) ใช้สัญลักษณ์ M และ คะแนนการตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ใช้สัญลักษณ์ ★ )

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>1. คุณธรรม จริยธรรม</b>						
1.1 การครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม	M ★ 5	4	3	2	1	
1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ไม่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	M ★ 5	4	3	2	1	
1.3 ประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลัก กฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ ยอมรับของกลุ่มและสังคม	M ★ 5	4	3	2	1	
1.4 อุทิศเวลาให้กับราชการ	M ★ 5	4	3	2	1	
1.5 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	M ★ 5	4	3	2	1	
รักษาสิ่งจะ เชื่อถือได้ ไม่เบี่ยงเบนด้วย อคติ หรือประโยชน์ส่วนตน	5	4	3	2	1	
1.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมมาภิ บาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความร่วมมือร่วมใจ ความรับผิดชอบ	M ★ 5	4	3	2	1	
1.7 เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิ และเสรีภาพของ ผู้อื่น	M ★ 5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</b>						
2.1 ขยัน อดทน เอาใจใส่ในหน้าที่ รับผิดชอบ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.2 รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และ งานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตาม เวลาที่กำหนด	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.3 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.4 มีความละเอียดรอบคอบ ความ ถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.5 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.6 มีความคิดสร้างสรรค์และ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
2.7 มีความเสียสละเวลา และทุ่มเท เวลาให้กับงานและองค์กร	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของสมรรถนะ					เหตุผล
<b>3. การมุ่งเน้นการให้บริการ</b>						
3.1 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความ ประทับใจ และความพึงพอใจให้ ผู้รับบริการ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.2 มีความตระหนักมุ่งมั่นตั้งใจในการ ให้บริการ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.3 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.4 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้อง ได้รับบริการที่เท่าเทียมกัน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.5 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนและ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.6 เน้นคุณภาพของการบริการที่ จับปล้น ใจจริง และทันเวลา	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.7 มีความต่อเนื่องในการให้บริการ ตลอดเวลา	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
3.8 ติดต่อประสานงาน และใช้เวลาในการ หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของสมรรถนะ					เหตุผล
<b>4. การทำงานเป็นทีม</b>						
4.1 การแบ่งหน้าที่และความ รับผิดชอบร่วมกัน		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความ แตกต่างของบุคคล		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงาน ต้องการ		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.5 การประมวลความคิดเห็นจาก บุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจ หรือวางแผนงานร่วมกัน		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
4.7 ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความ สามัคคีในองค์กร		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
4.8 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถ ปฏิบัติงานแทนได้	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>5. ความรับผิดชอบ</b>						
5.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและ ถูกต้อง		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
5.2 มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อ เวลา		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
5.3 มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเสมอ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
5.4 มีความพยายาม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ในการหาวิธีการทำงานให้ดี	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
5.5 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด รวมทั้งหน่วยงาน ที่ตนเองรับผิดชอบ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
5.6 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมาก ขึ้น	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
5.7 มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดย คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และ พร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด และ ยินดีแก้ไข	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>6. ความเป็นมืออาชีพ</b>						
6.1 มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ แท้จริงในอาชีพ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
6.2 มีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละวัน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
6.3 ฝึกฝน อบรมและพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องในวิชาชีพที่ทำอยู่	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
6.4 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
6.5 มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
6.6 มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของ งานที่ทำ และมีความภาคภูมิใจในงาน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>7. ทักษะด้านการใช้ความคิด</b>						
7.1 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิง บูรณาการ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.2 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.3 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูล ย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นมาประกอบ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการ ตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนว ทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.5 มีความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่อ งานและองค์กร	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.6 ความสามารถในการกำหนด แผนงาน วิธีปฏิบัติงาน และการแก้ไข ปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
7.7 ความสามารถในการเรียงลำดับ ความสำคัญของปัญหาหรือความ เร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ การวางแผน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>8. การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น</b>						
8.1 ความสามารถในการเข้าใจและ วิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและ ของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
8.2 ความสามารถในการปรับตัวให้ เหมาะสมกับ ลักษณะของงาน ปรับตัว ในความไม่แน่นอนและสภาวะวิกฤตที่ เกิดขึ้น	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
8.3 สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความ ร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
8.4 สามารถแก้ไขปัญหา หรือ สถานการณ์เฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่ สร้างสรรค์	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
8.5 สามารถสร้างสรรค์ หรือปรับ วิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและ ภายนอก	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>9. ทักษะในการสื่อสาร</b>						
9.1 การพูดอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนา		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.2 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบแบบแผน		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.3 การเป็นผู้ฟังที่ดี		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.4 สามารถสื่อสารข้อมูล และความคิด ของตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.5 ความยืดหยุ่น และเปิดใจให้กว้าง เพื่อ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.6 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อ นำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.7 รู้และเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น และ วัฒนธรรมองค์กร		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.8 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล องค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
9.9 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร		M				
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>10. การดำเนินการเชิงรุกหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>						
10.1 เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำ โอกาสมาใช้ประโยชน์ในงาน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.2 เล็งเห็นปัญหาอุปสรรคและลงมือ แก้ไขโดยไม่รอช้า	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.3 รู้จักยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อ เผชิญอุปสรรค	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.4 มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิด แปลกใหม่ที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการ แก้ไขปัญหา	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.5 คาดการณ์และลงมือกระทำการ ล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.6 คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่ แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการ แก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
10.7 สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่ม ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้น เพื่อนร่วมงานให้เสนอความคิดใหม่ๆใน การทำงาน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>11. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</b>						
11.1 การใช้งานเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
11.2 ความสามารถในการบริหาร ทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่าง เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
11.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
11.4 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากร	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
11.5 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่าง หน่วยงานภายในองค์กรได้อย่าง เหมาะสม	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>12. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี</b>						
12.1 มีความรู้ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
12.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การสืบค้นข้อมูล		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
12.3 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนา ศักยภาพตนเองและองค์กร		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
12.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการ ติดต่อสื่อสาร ศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ		M				
	★					
	5	4	3	2	1	
12.5 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
12.6 มีความรู้ในการแสวงหาข้อมูล จากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	M					
	★					
	5	4	3	2	1	



รายการสมรรถนะของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่ควรมี	ระดับความจำเป็นของ สมรรถนะ					เหตุผล
<b>13. ภาวะผู้นำ</b>						
13.1 ความสามารถในการกล้าคิด กล้า ตัดสินใจ และให้คำแนะนำ ปรีกษาได้	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
13.2 ความสามารถในการกำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการ ทำงานได้อย่างเหมาะสม	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
13.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองคน ครองคน ครองงาน	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
13.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
13.5 ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความ จริงใจและเหมาะสม	M					
	★					
	5	4	3	2	1	
13.6 สามารถบริหารงานและบริหารเวลา ได้อย่างเหมาะสม	M					
	★					
	5	4	3	2	1	

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวประภัสสร มีน้อย  
 ที่อยู่ 7/46 ถนนแสงชูโต อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110  
 ที่ทำงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
 อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150  
 โทรศัพท์ 0-3226-1790

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537 โรงเรียนสาริตมหาวิทยาลัยศิลปากร  
 พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 พ.ศ. 2551 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท  
 สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2552 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัด กองกลาง  
 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี