



สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



โดย  
เบญจพร วรรณูปถัมภ์  
บุญเลี้ยง ทุมทอง

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
พฤษภาคม 2555



สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



โดย

เบญจพร วรรณูปถัมภ์

บุญเลี้ยง ทุมทอง

คณะครุศาสตร์

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
พฤษภาคม 2555

ชื่อโครงการวิจัย : สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ผู้ดำเนินการวิจัย : ดร. เบญจพร วรรณอุปถัมภ์ และ ดร. บุญเลี้ยง ทุมทอง

ปีการศึกษา : 2554

หน่วยงาน : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### บทคัดย่อ

โครงการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 72 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ( $Y$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

**Research Title** : The People of Competency in Buriram Rajabhat University  
**Researchers** : Dr. Benchaporn Wannupatam and Dr. Boonleang Thumthong  
**Academic Year** : 2011  
**Organization** : Faculty of Education, Buriram Rajabhat University

### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to evaluate personnel's level of competency in a university and 2) to seek the relationship among personal factors, reinforcement in work, organization atmosphere and personnel s' level of competency in the Buriram Rajabhat university. The samples were selected by simple random sampling; there were 72 people of personnel working in the university. The research instrument was a questionnaire. The statistics used in analyzing the data were percentage, mean, standard deviation and Pearson product moment correlation.

The findings

1. The most three levels of the personnel's level of competency in the university were the intended service way( $\bar{X}=3.63$ ), working effectiveness way( $\bar{X}=3.58$ ) and virtue and ethic way( $\bar{X}=3.55$ ), listed in order of each way were giving clear and correct information and useful advice for requiring( $\bar{X}=3.70$ ), diligence, patience and concentration in responsible work( $\bar{X}=3.61$ ), being honest in duty not be selfish ( $\bar{X}=3.69$ ), finding the data to develop personnel's potential and organization ( $\bar{X}=3.59$ ) ability of idea, decision and counseling( $\bar{X}=3.61$ ) ability of interpersonal working( $\bar{X}=3.57$ ) creative talking and development( $\bar{X}=3.57$ ) working in duty with standard criterion and indicator to be concrete( $\bar{X}=3.55$ ) visional and integrated thinking( $\bar{X}=3.51$ ) right and suitable steps to decide for solving the problems( $\bar{X}=3.48$ ) and maintained the equipments regularly( $\bar{X}=3.36$ ).

2. Personnel's level of competency in Buriram Rajabhat University ( $Y$ ) had positive relationship with every variable ( $X_4 - X_{16}$ ) except the variable of gender ( $X_1$ ) age ( $X_2$ ) and the period of working in the university ( $X_3$ ).

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์และขอขอบคุณกัลยาณมิตรที่เป็นบุคลากรและคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ทุกท่านที่ร่วมเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาในการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามในการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้และขอขอบพระคุณท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ได้ให้แนวคิดในการพัฒนางานวิจัยของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในแต่ละคณะ ทำยสุดขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ท่านอุดหนุนการวิจัยภายในระดับคณะ ประจำปีงบประมาณ 2555 ในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

เบญจพร วรรณูปถัมภ์

บุญเลี้ยง ทุมทอง

พฤษภาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ .....	ก
บทคัดย่อ .....	ข
Abstract .....	ค
สารบัญ .....	ง
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ช
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
ความเป็นมาของสมรรถนะ .....	8
ความหมายของสมรรถนะ(Competency) .....	9
องค์ประกอบของสมรรถนะ .....	11
ประเภทของสมรรถนะ(Competency Types) .....	14
แนวคิดวิธีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	15
การกำหนดสมรรถนะ(Identification of Competencies) .....	17
ประโยชน์ของสมรรถนะ .....	19
บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้าไปใช้ในองค์กร .....	20
บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร .....	23
แนวโน้มการนำระบบกรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐ .....	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	35
เครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพ .....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	36
การจัดกระทำกับข้อมูล .....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	36

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	37
---------------------------------------	----

### สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	49
สรุปผล .....	49
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
สรุปผลการวิจัย .....	50
อภิปรายผล .....	51
ข้อเสนอแนะ .....	52
บรรณานุกรม .....	54
ภาคผนวก .....	57
ก. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	58

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม .....	39
2	การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ .....	40
3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Interrelation Coefficient) ระหว่างตัวแปร .....	46





## สารบัญญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) .....	8
2 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะ .....	11
3 องค์ประกอบตามความยากง่ายในการพัฒนา .....	11
4 องค์ประกอบความสามารถที่ทำนายถึงผลการปฏิบัติงาน(दनัย เทียนพุดม, 2546) .....	14
5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ .....	21
6 รูปแบบภาวะผู้นำ .....	22
7 การแสดงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich เปรียบเทียบระหว่าง นักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน .....	24
8 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะและผลงาน .....	28
9 กรอบแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ .....	31

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น ราคาน้ำมัน เขตการค้าเสรี สงคราม เพื่อแย่งชิงทรัพยากร ฯลฯ ล้วนเข้ามามีผลต่อภาคธุรกิจ และภาครัฐเป็นอย่างมาก แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนา ดังเช่น ประเทศไทย ระบบราชการอาจต้องทำหน้าที่มากขึ้นในการช่วยขับเคลื่อน เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เป็นไปอย่างถูกต้องในอัตราความก้าวหน้าที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และเมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ภาครัฐกลับยิ่งจะต้องมีบทบาทมากขึ้นในการกระตุ้น ภาวะทางเศรษฐกิจให้พลิกฟื้นขึ้นมา ซึ่งเมื่อมองในภาพรวมแล้วระบบราชการย่อมต้องตอบสนองต่อ ความต้องการของประชาชน โดยหากมีระบบราชการที่ดีแล้ว จะทำให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน ในเวทีการค้าของโลก รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดสภาพถดถอยเศรษฐกิจได้โดยง่าย ดังเช่นที่ต้อง ประสบในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540

ระบบราชการของประเทศไทยเป็นระบบที่มีความสำคัญและถือเป็นแกนหลักในการพัฒนา ประเทศตลอดมา ซึ่ง วรเดช จันทรร(2540)กล่าวว่า ระบบราชการไทย มีความสำคัญต่อความอยู่ รอดของบ้านเมืองตลอดจนเป็นเงื่อนไขหลักในการสร้างความเจริญของประเทศ แต่ระบบราชการไทย ยังมีปัญหามากมายที่เป็นอุปสรรคในการสนองตอบต่อประชาชนผู้รับบริการ และในการพัฒนา ประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะราชการเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีกฎระเบียบมากมาย ความเก่าล้าสมัย ของระบบ รวมทั้งมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน กำลังคนไม่มีคุณภาพ ช่วงระยะเวลาที่ผ่าน มาราชการเน้นความถูกต้องตามกฎระเบียบมากกว่าผลลัพธ์หรือความต้องการของสังคม ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกสั่งสอนให้ยึดถือประเพณี การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบ แบบแผนที่ทางราชการวางไว้ ส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถเป็นที่พึงให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริง ส่วนธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์(2542) ได้กล่าวว่าระบบราชการกลายเป็นจำเลยของสังคมมาโดยตลอด ทั้งในแง่ของความยุ่งยากซับซ้อนของระบบการบริหารงาน ความไร้ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติงาน การทุจริตประพฤตินิยมชอบในวงราชการและปัญหาอื่นอีกมากมายหลายประการ ซึ่งส่วน ใหญ่ล้วนแสดงและสะท้อนภาพลักษณ์ของระบบดังกล่าวในเชิงลบ จากข้อเท็จจริงเหล่านี้ทำให้เกิด กระแสของความต้องการในการปฏิรูประบบราชการมาโดยตลอด

จากภาวะดังกล่าวจึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นมาที่รัฐบาล ได้มีนโยบายของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรัฐแนวใหม่ เน้นการ ทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และมีการวัดผลลัพธ์นั้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการมอบหมายความรับผิดชอบ ต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้า มีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็น รูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและวิธีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว เพื่อสนองตอบความ ต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุม

ใน 5 ด้านได้แก่ 1)แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ 2)แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ 3)แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล 4)แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5)แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม(สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542)

การปฏิรูประบบราชการจะบังคับเกิดผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลประชาชน นักการเมือง องค์กรเอกชนต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการทุกหน่วยงาน และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการทำให้การปฏิรูประบบราชการนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยไม่หยุดชะงัก ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2543)กล่าวว่าคนคือหัวใจของการทำงานในทุกระบบและมีส่วนช่วยให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ซึ่งคนที่มีคุณภาพจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหามากๆ ในระบบราชการ และสร้างความเชื่อมั่นในระบบต่อไปในอนาคต ดังนั้นคนที่มีคุณภาพ จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปอย่างยั่งยืน และทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2544)กล่าวว่า เป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการไทยจะบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่าและรวดเร็วได้นั้น ต้องอาศัยคนหรือข้าราชการที่ดี เก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง และอุทิศตนทุ่มเทในการทำงาน

ในการที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณภาพหรือศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น จะต้องมีการเกณฑ์มาตรฐานในการวัด ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ(Competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลรวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาพนักงานโดยมองว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง(दनัย เทียนพุด, 2540) อย่างไรก็ตาม คำว่าสมรรถนะนำมาใช้ตั้งแต่ปี 2516 โดยเกิดขึ้นจากแนวคิดของ David Mc Clelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น ซึ่งต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้โดย การกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร(สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)ทั้งนี้มีการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีข้อเสนอแนะว่า เมื่อนำตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดีและเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลที่มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแล งานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระบบราชการพลเรือน เพื่อให้มีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ โดยการสร้างข้าราชการที่มีคุณภาพคุณธรรม ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้เป็นข้าราชการยุคใหม่ที่ใช้ความรู้ ทักษะในวิชาชีพ (Knowledge Worker) ควบคู่กับการเป็นผู้มีคุณธรรมภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้าน

เมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2546-2550) ในภาพรวม ดังนั้น จึงจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการพลเรือนเพื่อให้ข้าราชการทำงานในบริบทใหม่ได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังกล่าวคือ 1)การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการรองรับระบบราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 2)การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุคใหม่ในการบริหารราชการ 3)การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย ที่มุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำมาประยุกต์ใช้นั้น มีทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการโดยทั่วไปโดยมีแนวโน้มจะขยายให้ครอบคลุมไปยังทุกระดับ รายละเอียดของสมรรถนะดังกล่าวได้แก่ 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต ซึ่งมุ่งค้นหาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการซึ่งมีในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลในระดับเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไว้ว่า“เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์สากล” และมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์กำหนดอัตลักษณ์ของตนเองว่า “เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาท้องถิ่นที่เป็นที่พึงของสังคม” ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) มีความตระหนักถึงความสำคัญในการตอบสนองนโยบายการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลงาน อย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาหรือปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สามารถแข่งขันในเวทีตั้งแต่ระดับประเทศถึงระดับสากลได้ จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและประโยชน์สุขที่แท้จริงของประชาชนในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศต่อไป โดยการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยแห่ง การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมีภารกิจในการบริหารจัดการ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคม ด้านอนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นต่อไป

ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำแนกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้สอน(พนักงานวิชาการ)มีหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ และกลุ่มสนับสนุนวิชาการ(สายสนับสนุน) มีหน้าที่สนับสนุนการสอน การให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการสนับสนุนนโยบายสู่แผนการปฏิบัติในภาพรวมได้มากขึ้น ซึ่งในระบบการศึกษานั้น บุคลากรทั้งสองส่วนมีความ

สำคัญมิได้ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่เนื่องด้วยบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป(อนงค์พรรณ วิจารณ์, 2547)

ซึ่งในการที่จะทำให้บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสนับสนุนในทุกสายงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มขึ้น(ดิน ปรัชญพฤกษ์, 2540) แต่ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมมี ปัญหาและอุปสรรคหลายประการ

จากเหตุผลและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา สมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูล ในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในยุค การปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เป็นกรอบ มาตรฐานในการวัดทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิเคราะห์ หาจุดอ่อน ตลอดจนวางแผนการฝึก อบรมและพัฒนาสมรรถนะของตนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ สมรรถนะยังถือเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้สมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้อง กับผลการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้นเพื่อให้ได้ทราบข้อมูลที่ถูกต้องในปัจจุบันเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรของ มหาวิทยาลัย คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะประเมินระดับสมรรถนะ เพื่ออธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะทางสังคมของบุคลากรและหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กร กับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อันจะเป็นการส่งผล ต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นั้นหมายความว่า บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการสร้างสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษาของงานวิจัยนี้จะมี คุณลักษณะที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏบุรีรัมย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาบุคลากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศ องค์กร กับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554

กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มงานคือ พนักงานวิชาการ จำนวน 40 คน พนักงานสายสนับสนุนการสอน จำนวน 45 คน และลูกจ้างจำนวน 15 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน

**2. ตัวแปรที่ศึกษา** ในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์นั้นมีตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาได้ดังนี้

### 2.1 ตัวแปรอิสระได้แก่

- 2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 2.1.2 การเสริมพลังอำนาจในงาน เช่น การได้รับอำนาจ การได้รับโอกาส
- 2.1.3 บรรยากาศองค์กร เช่น โครงสร้างของหน่วยงาน การดำเนินงานของหน่วยงาน พฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

2.2 ตัวแปรตามได้แก่ สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์แบ่งออกเป็น 11 ด้าน ประกอบด้วย

- 2.2.1 การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2.2 การมุ่งเน้นบริการที่ดี
- 2.2.3 คุณธรรมจริยธรรม
- 2.2.4 การทำงานเป็นทีม
- 2.2.5 ทักษะด้านการใช้ความคิด
- 2.2.6 ด้านภาวะการเป็นผู้นำ
- 2.2.7 ความสามารถด้านวิชาการ
- 2.2.8 ด้านการบริหาร
- 2.2.9 ทักษะการสื่อสาร
- 2.2.10 ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี
- 2.2.11 การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุคลากรในมหาวิทยาลัย หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งในการปฏิบัติหน้าที่สอนและงานสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มาตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน
2. สมรรถนะ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดผลงานสูงสุด ตามที่ตำแหน่งงานหรือองค์กรต้องการ
3. สมรรถนะของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ทศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่บุคลากรพึงมีเป็นพื้นฐานและใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานสูงสุดตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ต้องการ
4. การเสริมสร้างพลังในงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถและรู้สึถึงประสิทธิภาพนั้น เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ฝายโอนอำนาจ ให้อิสระในการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรใน

มหาวิทยาลัยให้ได้รับอำนาจและโอกาสในการทำงาน ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 60 ข้อ

4.1 การได้รับอำนาจ หมายถึง การที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้อำนาจที่ได้รับจากหัวหน้าฝ่าย/งาน ทั้งอำนาจที่เป็นทางการคือความชัดเจนของงาน การได้อิสระในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับพันธกิจของฝ่าย/งาน และอำนาจที่ไม่เป็นทางการได้แก่ หัวหน้าแผนก เพื่อนร่วมงาน

4.1.1 การได้รับทรัพยากร หมายถึงการที่หัวหน้าฝ่าย/งานจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรทำงานได้บรรลุเป้าหมายของแผนก ได้แก่ การจัดบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีความสะดวกต่อการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อเวลาให้สามารถใช้เวลาในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานของตนได้อย่างเหมาะสม

4.1.2 การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน หมายถึงการได้รับการสนับสนุน อยู่เบื้องหลังจากหัวหน้าฝ่าย/งาน ในเรื่องการให้คำแนะนำ ยอมรับในความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสในการตัดสินใจในการพัฒนางาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และแสดงความชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จ ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

4.1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการได้รับความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางเทคนิค ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และข่าวสารนโยบายของหน่วยงาน เป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการปฏิบัติงาน

4.2 การได้รับโอกาส หมายถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และ การงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมหรือให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พิจารณาความดี ความชอบอย่างยุติธรรม รวมทั้งได้เลือกปฏิบัติงานในแผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด

4.2.2 การได้เพิ่มพูนทักษะความสามารถ หมายถึงการได้รับโอกาสในการไปอบรม เพิ่มพูนความรู้ในการประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน หรือ ศึกษาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและการได้ฝึกปฏิบัติและเรียนรู้งานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น

4.2.3 การได้รับรางวัล และการรับรองความสามารถในการปฏิบัติงานหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกรู้สีกว่าตัวเองมีคุณค่า

5. บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ในหอผู้ป่วยหรืองานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดของ จินดาร์ตัน โรม่า ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีของบราวน์และโมเบิร์กวัดได้จากแบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำนวน 13 ข้อ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านดังนี้

5.1 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย/คณะคือ กลุ่มสาขาวิชาได้มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาในหน่วยงาน มีลักษณะงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

5.2 การดำเนินงานในมหาวิทยาลัย/คณะ หมายถึง การดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัย/คณะที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมหรือหน่วยงานมีการจัดประชุมวิชาการเพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะที่ต้องการ

5.3 พฤติกรรมของหัวหน้างาน/ฝ่าย หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายที่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้ในแง่ที่ช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความเห็นผู้อื่น

5.4 พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน/งานเดียวกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ในแง่การเป็นที่ปรึกษา ความสามัคคี และการยอมรับความเห็นของกลุ่ม

6. ความรู้ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและรู้วิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบที่บุคลากรต้องทราบ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

7. ทักษะ หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยได้ผลงานที่ดี

8. ทศนคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นในทางที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ และเกิดความศรัทธาต่อองค์กรที่ส่งผลให้เกิดความพยายามในการนำความรู้ความสามารถที่ได้รับการส่งเสริมให้มีในตนไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะมีความสำคัญในด้านต่างๆดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการ
3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารประกอบการจัดทำหลักสูตรเตรียมบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคต



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

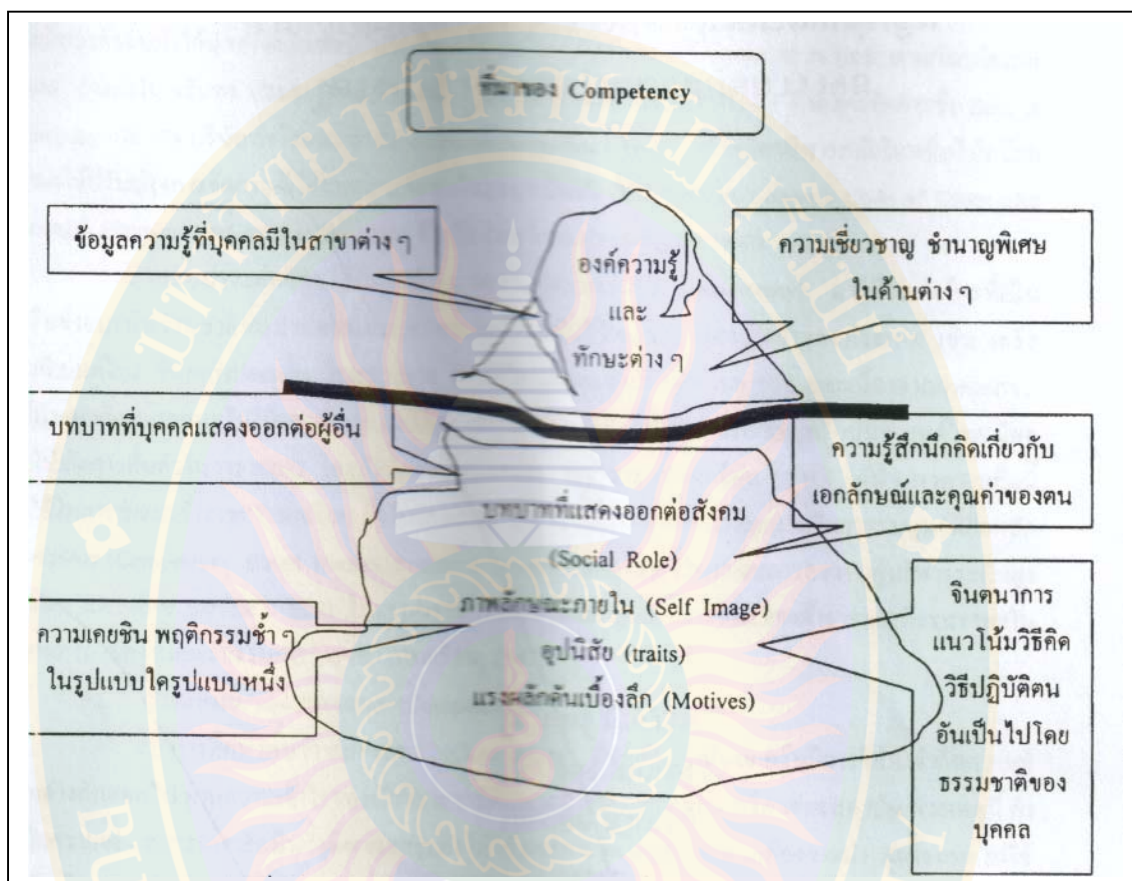
1. ความเป็นมาของสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ(Competency)
3. องค์ประกอบของสมรรถนะ
4. ประเภทของสมรรถนะ(Competency Types)
5. แนวคิดวิธีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ
6. การกำหนดสมรรถนะ(Identification of Competencies)
7. ประโยชน์ของสมรรถนะ
8. บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้าใช้ในองค์กร
9. บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะถูกนำมาใช้ครั้งแรกในการวิจัยของนักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งนำตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) ไปใช้เป็นครั้งแรกในงานด้านต่างประเทศของ States Department ของสหรัฐอเมริกาในช่วงต้นปี ค.ศ.1970(พ.ศ. 2513) David C. Mc Clelland ได้แสดงแนวคิดไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Intelligence ว่า IQ.(ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะสามารถชี้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่งมีได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ(สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2547)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ(ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ(ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

แนวคิดของ Richard Boyatzis เป็นผู้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรกในหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance ในปี 1982 ต่อมาในปี 1996 ได้ให้นิยาม Competency หรือสมรรถนะในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและเน้นว่า คุณลักษณะที่อยู่ภายในเป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (दनัย เทียนพุด, 2546)

ปี 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad เขียนหนังสือ Competing for the Future ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า Core Competencies ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งนั้น จะต้องมีพื้นฐาน ทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติ

กรรมนิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจ ความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67%(เดชา เตชะวัฒน์ ไพศาล, 2545)และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า Core Competencies เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการ ที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code Ethics และ Strategic Planning

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และเนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักสมรรถนะ(Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง(Senior Executive Service : SES) ในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

### ความหมายของสมรรถนะ(Competency)

จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะ(Competency)มักได้รับคำนิยามหรือมีการให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป ตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาสมรรถนะแต่ละคน หรือแต่ละสถาบัน ด้วยเหตุนี้ คำจำกัดความของสมรรถนะยังเป็นสิ่งที่หาข้อสรุปยังไม่ได้ องค์กรชั้นนำหลายแห่งที่ต้องการนำสมรรถนะไปใช้จึงมักเสียเวลาอย่างมากไปกับการพยายามหาคำจำกัดความหรือสร้างคำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะว่ามีความหมายว่าอะไร ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะต่างก็ให้คำแปล และคำจำกัดความไว้ต่างกัน และในภาษาไทยก็มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไป เช่น สมรรถนะ ชีตความสามารถ ศักยภาพ ความสามารถ สมรรถนะความสามารถเป็นต้น จึงยังหาข้อสรุปที่ชัดเจนยังไม่ได้(อ้างในสุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) และมีผู้ให้ ความหมายได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2542)ให้นิยามสมรรถนะ(Competency)หมายถึง ความสามารถใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

The American Heritage Concise Dictionary(1994) ให้ความหมายของ Competency คือ 1) คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่(The state or quality of being competent) 2) ลักษณะเฉพาะของทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ(A specific range of Skill, Knowledge or ability)

Lyle M. Spencer(1990อ้างถึงในदनัย เทียนพุด, 2546)ที่ระบุว่าสมรรถนะเป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

David C. McClelland(1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ(Competency)คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Spencer & Spencer(1993) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะซึ่งกำหนดคุณลักษณะภายในของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น และได้อธิบายถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะของบุคคลในรูปของ The Iceberg Model Of Competency(โมเดลภูเขาน้ำแข็ง)

Scott B. Parry(1998 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) นิยาม Competency ว่าเป็นกลุ่มของความรู้(Knowledge) ทักษะ(Skills) คุณลักษณะ(Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงานซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนาและใช้องค์ประกอบของ McClelland มาเป็นแนวทางใน การกำหนดนิยามเช่นกัน แต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept, Trait และ Motive ไว้ด้วยและเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ หรือ Attributes

दनัย เทียนพุด(2546) ให้คำนิยามว่าสมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะทัศนคติ หรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจการมีอยู่ และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือไม่อาจลอกเลียนได้

พิมล ศรีสุภาพ(2546) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าหมายถึงคุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกันโดยคุณลักษณะหรือความสามารถ(Underlying characteristics) หมายถึง วิธีการคิด การกระทำที่บุคคลนั้นๆ ใช้เป็นประจำและเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุกๆ สถานการณ์

อรัญญา สมแก้ว(2547) กล่าวว่า Competency หมายถึง ความรู้(Knowledge) สมรรถนะ หรือ ทักษะ(Skills) และคุณลักษณะ(Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ(Job Roles)เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่าโดยคำว่าคุณลักษณะในที่นี้หมายถึงรวมถึงพฤติกรรม(Behavior) บุคลิกภาพ(Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม(Value) ทัศนคติ(Attitude) ความเชื่อ(Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2547)ได้นิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลงานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2547) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่าสมรรถนะ นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

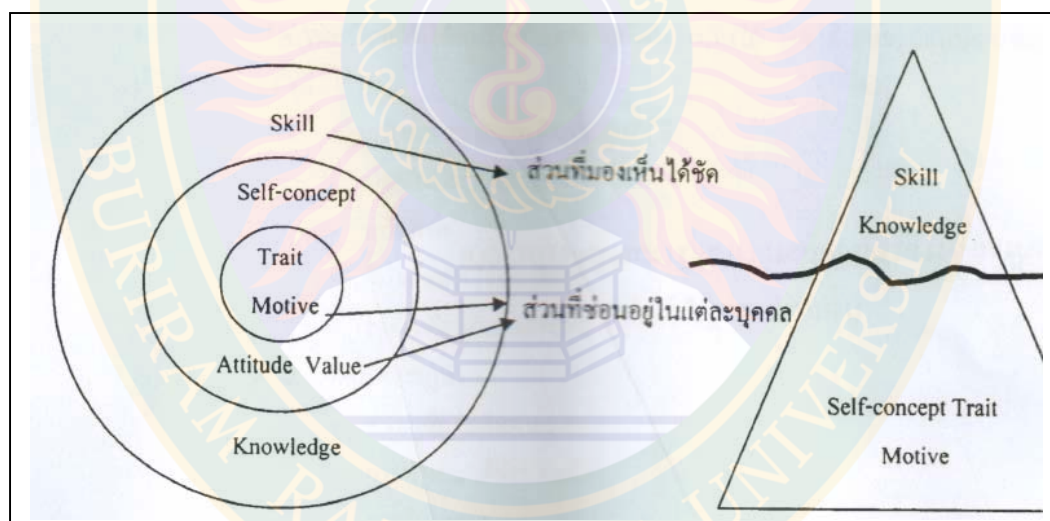
ปีทมา เพชรไพรินทร์(2547) ได้ให้ความหมายสมรรถนะหมายถึง ความรู้ ความสามารถพฤติกรรม ทักษะ และทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์(2548) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ คือ ลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ศุภวรรณ เสาธิตานนท์(2548) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติ ที่เหมาะสมต่อการแสดงออกหรือกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปความหมาย ได้ว่า สมรรถนะ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดยเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ และเกิดผลงานสูงสุดตามที่ต้องการ

### องค์ประกอบของสมรรถนะ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะ ภาพที่ 3 องค์ประกอบตามความยากง่ายในการพัฒนา

จากทั้งสองภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายว่าส่วนที่เป็นความรู้(Knowledge) และทักษะ(Skill) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard Skills ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือคือ ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง(Self-concepts) รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละคน(Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละบุคคล(Motive) เป็น

สิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน ตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft Skills เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

- 1) Skill หมายถึง สิ่งที่คุณคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมตพ่นในการอดพ่นโดยไม่ทำให้คนใช้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
- 2) Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของคุณ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
- 3) Self-concept หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 4) Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำของคุณคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงคุณคล
- 5) Motives หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้คุณคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

Richard Boyatzis(1982 อ้างในดนัย เทียนพุดม, 2546) ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรกและสรุปว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่มียู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของคุณคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและทำให้คุณคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการนอกจากนี้ยังได้ตั้งสมมติฐานว่า มีกลุ่มความสามารถจำนวนหนึ่งจะทำให้คนมีความสามารถแตกต่างกันได้ โดยได้เสนอรูปแบบความสามารถ 21 แบบเป็นกลุ่มต่างๆดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายและการจัดการสู่ปฏิบัติ
  - มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
  - ผลิตภาพ
  - วินิจฉัยการใช้แนวคิด
  - สนใจเกี่ยวกับผลกระทบ
2. กลุ่มภาวะผู้นำ
  - ความเชื่อมั่นในตนเอง
  - การนำเสนอด้วยปากเปล่า
  - การคิดแบบตรรก
  - กรอบแนวคิด
3. กลุ่มทรัพยากรบุคคล
  - ความจำ
  - การใช้พลังสังคม
  - ความรู้พิเศษเฉพาะ
  - มองเชิงบวก
  - การจัดการกระบวนการกลุ่ม
  - ความแม่นยำในการประเมินตนเอง

## 4. กลุ่มการสั่งการลูกน้อง

- การพัฒนาคนอื่น
- การใช้อำนาจที่ไม่ใช่ทางการ
- ทำด้วยตนเอง

## 5. กลุ่มมุ่งบุคคลอื่น

- การควบคุมตนเอง
- การรับรู้แบบปรนัย
- ความอดทนและการปรับตัว
- การมุ่งความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

## 6. กลุ่มความรู้พิเศษ

- ความจำ
- ความรู้พิเศษเฉพาะ

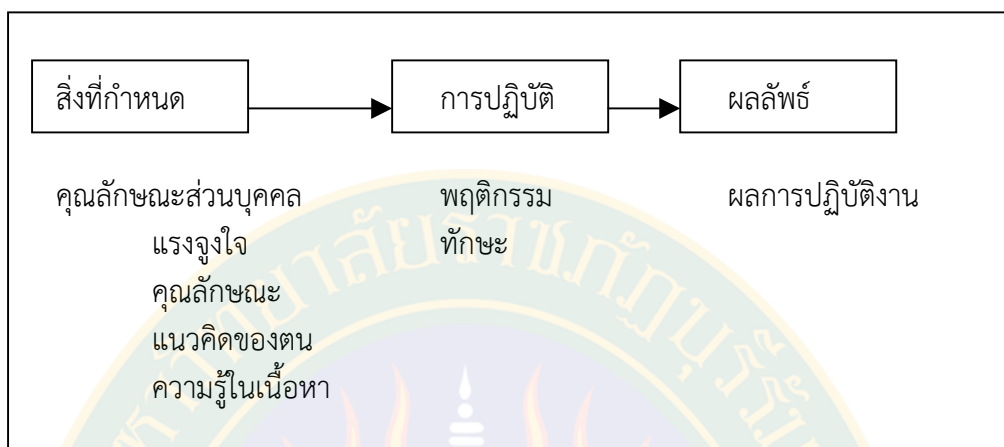
Boyatzis ยังกำหนดระดับของความสามารถ(Level of competency)ไว้ 3 ระดับคือ

1. แรงจูงใจและคุณลักษณะ
2. ภาพลักษณ์ของตน/แนวคิดของตนและบทบาททางสังคม
3. ทักษะ

มิติของความสามารถนั้น Boyatzis เน้นการวิเคราะห์ สำนวจความสามารถใน 3 ระดับ ซึ่งถือเป็นการศึกษาภาพของบุคคลในเชิงจิตวิทยาที่สูงมากคือ เน้นที่คุณลักษณะภายในของบุคคล สำหรับพัฒนาการเกี่ยวกับความสามารถในระยะต่อมานั้น พบว่า Lyle M. Spencer (1990 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546) และ Spencer Book(1993 อ้างถึงในดนัย เทียนพุด, 2546) ยังได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถต่อ โดยเชื่อว่า ความสามารถประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ(Motive) คือ แรงขับ ทิศทางและการเลือกเป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลาหรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน
2. คุณลักษณะ(Trait) คุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและคุมความเครียด
3. แนวคิดของตนเอง(Self-Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
4. ความรู้ในเนื้อหา(Content Knowledge) คือ ข้อเท็จจริงหรือวิดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละคน อาจจะเป็นด้านเทคนิค(Technical) หรือมนุษยสัมพันธ์
5. ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม(Cognitive & Behavioral Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

ซึ่ง Mitrani Dalziel และ Fitt(1993 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2546) กล่าวไว้ใน Competency Based Human Resource Management สรุปเป็นองค์ประกอบเป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 4 องค์ประกอบความสามารถที่ทำนายถึงผลการปฏิบัติงาน(दनัย เทียนพุด, 2546)

### ประเภทของสมรรถนะ(Competency Types)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2546) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก(Core Competency) และสมรรถนะในงาน(Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก(Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคน ต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมโยง

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน(Functional Competency Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน(Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน(Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. Core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า” Job



competency” ซึ่งอาจเรียกชื่อต่างกันไปเช่น ความสามารถในการสายงาน(Functional competency) หรือความสามารถทางเทคนิค(Technical competency) หรือความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific competency) หรือทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง(Job skills)

3. Personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้เป็นต้น ซึ่งเรามักจะ เรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์(2548) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ(Competency) ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของ คนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือ ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกๆระดับ และทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็น ถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและ ระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ(Role-Based)

3. Functional Competency(Job Competency หรือ Technical Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของ งานต่างๆ หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

จากคำอธิบายที่กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะนั้นมีสมรรถนะเกี่ยวกับองค์กรและสมรรถนะเกี่ยวกับบุคคลแต่เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการศึกษาการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของ บุคคลมาประกอบกันเพื่อให้สามารถระบุถึงสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ได้อย่างเหมาะสม

## แนวคิดวิธีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) เกิดจากการวิจัยของนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดชื่อ David McClelland ถูกนำไปใช้เป็นครั้งแรกในงานด้านต่างประเทศของ States Department ของสหรัฐอเมริกาในช่วงต้นปี ค.ศ.1970 McClelland ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า สมรรถนะ(Competency) เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อ เปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนน สอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษารวมทั้งผลคะแนนการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ทั้งนี้องค์กรต้องทำตัวแบบ สมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล

สมรรถนะของงานแต่ละงาน และแต่ละวิชาชีพ จะแตกต่างกันไป ขึ้นกับความจำเป็นของ วิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคม

นั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็กๆ สิ่งที่เหมาะสมคือมโนทัศน์เท่านั้น การกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั่นๆ เอง

อรรถยา สมแก้ว(2547) กล่าวว่า การศึกษาเพื่อจัดทำตัวแบบสมรรถนะเป็นสิ่งที่สำคัญ อาจมีใช้เรื่องยากเกินไปที่องค์กรจะศึกษาตัวแบบสมรรถนะดังกล่าวด้วยตนเอง แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรก็คือ

1. ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร(Organization Roles) ควบคู่ไปในช่วงการศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกันแต่ต่างธุรกิจองค์กรต่างภารกิจ ย่อมมีสมรรถนะหลักที่ต่างกัน

2. ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กร และกลยุทธ์ เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ(Proficiency Levels) ก็ระดับและสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว

3. บางองค์กรที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน(KPI) ควรคำนึงถึงสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยการอธิบายให้ได้ว่าตัวชี้วัดนี้ของตำแหน่งงานนี้ ต้องการความรู้สมรรถนะอะไรบ้าง

4. ควรคำนึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม(Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลายๆ คนก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร(Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวก็จะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

องค์กรที่ศึกษาสมรรถนะ(Competency) ต่างก็มุ่งหวังเพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคล พัฒนาบุคคลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กรมีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้สมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะบางองค์กร ที่มีดัชนีวัดความสำเร็จของงาน(KPI) ก็จะต้องกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรมีวัตถุประสงค์ของสมรรถนะคือ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในด้านต่างๆ เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ โดยเรียกต่างกันไปตามงานแต่ละประเภทซึ่งอรรถยา สมแก้ว(2547) กล่าวว่าในปัจจุบันหลายองค์กรได้สนใจแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพยายามศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อนำมาใช้ด้วยเห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการบริหารงานทรัพยากรได้ว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำสมรรถนะให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการศึกษาได้เสร็จสิ้นลง ก็คือการนำสมรรถนะมาใช้งานสู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของการพัฒนาทางความรู้ ทักษะและทัศนคติไปพร้อมๆ กันของแต่ละงานและแต่ละวิชาชีพ ครอบคลุมการมีความรู้ในของเขตที่กว้างขวางและขึ้นกับความจำเป็นที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่งๆ หรืองานหนึ่งๆ จึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและมีหลายวิธีแล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสม

การได้มาซึ่งสมรรถะนั้นมีหลายวิธี ไม่มีการกำหนดเป็นแน่นอน ฉะนั้นสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพจะแตกต่างกันหรือแม้แต่ในวิชาชีพเดียวกันถ้าอยู่ต่างสภาพการณ์ก็อาจมีความแตกต่างด้วย ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงพิจารณาตามความจำเป็นของวิชาชีพนั้นๆ โดยกำหนดสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์ และความเหมาะสมในพื้นที่ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั้นๆ(กุลยา ตันติผลาชีวะ และสมศรี กิตติรักษ์ตระกูล, 2541)

### การกำหนดสมรรถนะ(Identification of Competencies)

ในการที่จะกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหนึ่งๆ รวมถึงการระบุงค์ประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และมักจะประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะในระดับที่ใช้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางมีทัศนคติและมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี(Rylatt & Lohan อ้างถึงใน ศุภวรรณ เสาถมานนท์, 2548) ดังนี้

1. DACUM(Develop a curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้ว ก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้นๆ ต่อไป

2. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่ม ของผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลัก หรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้างโดยผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้นแล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อยๆ ของความสามารถนั้นๆ และเมื่อความสามารถหลักประการที่หนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วจึงนำไปวิเคราะห์หาความสามารถหลักอื่นๆ ต่อไป

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มของคอนงาน(หรือรายบุคคล) ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกันอันจะนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. Delphi Technique กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ ซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆ โดยทำซ้ำๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

นอกเหนือจากเทคนิคที่กล่าวไปแล้วนี้ ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรม เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะดังนี้

1) การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบทดสอบและอื่นๆ เป็นการที่คณะผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลต่างๆ ในองค์กร จะทำหน้าที่ประเมินข้อคำถามสมรรถนะที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ววิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

2) การสังเกตโดยตรงเป็นวิธีการสังเกตการณ์ทำงานของพนักงานโดยตรง จากพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3) การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น เป็นการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อื่น ถึงขีดความสามารถที่ต้องการ และนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง ว่าควรมีที่ระดับใดเพื่อที่จะได้นำมาสรุปเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากปัจจัยสมรรถนะต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะพิจารณาว่าสมรรถนะที่นำมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มหรือลดสมรรถนะใดๆบ้าง

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์(2548) กล่าวถึง แนวทางการหา สมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิคได้แก่

1. ควรมีการวิเคราะห์งาน(Job Analysis) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ก่อน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) เป็นพื้นฐานและแนวทางในการหาสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิค โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือการจัดสัมมนากลุ่มย่อย(Focus group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านเทคนิค ร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น การศึกษาหาต้นแบบสมรรถนะ(Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในระยะยาวนั้น อาศัยข้อมูลจากวิสัยทัศน์ของภาคราชการไทย ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของข้าราชการกลุ่มงานต่างๆ เพื่อช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์จริงในการทำงาน(Critical Incidents) ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ถามถึงหน้าที่รับผิดชอบหลักของงาน ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ทักษะความสามารถประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นในงานนั้นๆ และข้อมูลจากฐานข้อมูลของบริษัทเฮย์กรุ๊ป

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต, การประชุมกลุ่ม(Focus group), กลุ่มอ้างอิง(Reference groups), การสัมภาษณ์, การสำรวจและทบทวนวรรณกรรมในวิชาชีพอื่นและในวิชาชีพนั้น, เทคนิค DACUM, Functional Analysis, Critical incident Technique และเทคนิคเดลฟาย(Delphi Technique) ดังนั้น จึงควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดสมรรถนะแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร

## ประโยชน์ของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์การในส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล(Competency-based Human Resource management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณานำที่งาน และกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงาน ต้องการเท่านั้นโดยมิได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน(อรัญญา สมแก้ว, 2547) เช่น

1. Competency-based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ(Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมวางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ(Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลฝึกอบรม

2. Competency-based career path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรโยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ ความสามารถ(Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency – based executive succession plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ(Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in performance management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ(Competency) ของตำแหน่งงานนั้น อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์(2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามว่า ทำอย่างไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5. Competency – based pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ(Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

Hay Group(2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อพนักงานดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด
2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในที่ทีมงาน

3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นมองเห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเองเหมาะสมกับงาน และทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศ มีการกล่าวถึงการจัดทำสมรรถนะของอาชีพหรือวิชาชีพ เช่นในประเทศเยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย มีการจัดทำโครงสร้างสมรรถนะแห่งชาติเพื่อใช้พัฒนาสมรรถนะแต่ละอาชีพในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการจัดทำโครงสร้างสมรรถนะโดยองค์กรหรือบริษัทของตนเอง และยังกล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะต่างๆ ได้แก่ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้เข้าสู่วิชาชีพนั้น หรือสมรรถนะของนักศึกษาในการรับรองวุฒิการศึกษาในอาชีพต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในงานบริหารแก่ลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อเนื่องของวิชาชีพ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาต่อเนื่อง ใช้ประเมินบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์เพื่อกระตุ้นศีลธรรมความเป็นมืออาชีพและความเป็นเลิศใน ตัวบุคคล ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์โดยนำข้อมูลจากการวิจัยเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการปฏิรูประบบราชการทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

### **บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้าใช้ในองค์กร**

ระบบสมรรถนะก็เหมือนกับเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและจากผู้บริหารที่สำคัญในองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรจะไม่มีวันประสบความสำเร็จถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้นาองค์กร ตัวผู้นำและทีมผู้นำต้องมีความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และต้องมีมิติในด้านความเข้าใจถึงอนาคตว่า ถ้าองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะประสบความสำเร็จ เพราะไม่สามารถปรับตัวได้ทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงบทบาทและกระบวนการที่ผู้นำควรดำเนินการเมื่อมีการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 ขั้นตอน ในส่วนที่สองจะพูดถึงบทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดันและนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร ส่วนที่สามและส่วนที่สี่จะเป็นบทบาทของหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญรวมถึงตัวพนักงานขององค์กรที่เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงเมื่อมีการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้(นิสดารค์ เวชยานนท์. 2550)

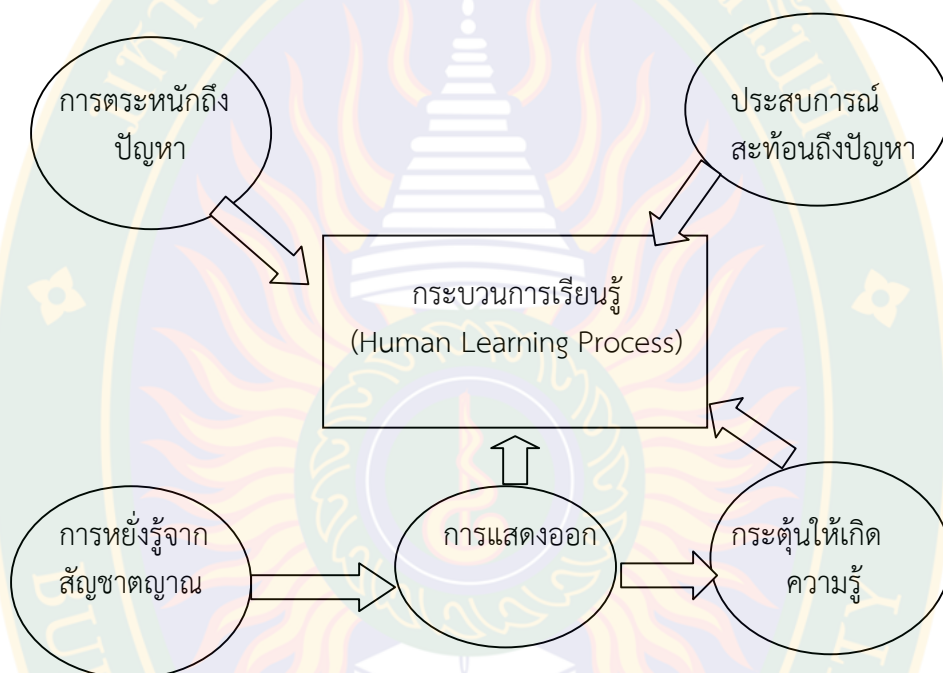
#### **1. บทบาทของผู้นาองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร**

ในการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง(High Performance Organization) ถือได้ว่าเป็นการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งเข้ามาในองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอีกทั้งยังมีผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ในองค์กรทั้งหมดด้วย ดังนั้นการสร้างการยอมรับหรือความผูกพัน(Commitment) ทั้งนี้สิ่งที่ผู้นำควรทำในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงมีทั้งสิ้น 6 ขั้นตอนคือ

##### **1) สร้างแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้แก่พนักงาน**

สิ่งแรกที่ต้องทำในการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร จะต้องจูงใจให้คนในองค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรที่มีความเข้มแข็งคนในองค์กรจะ

ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในทางตรงข้ามองค์กรที่มีความอ่อนแอ มีคนเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะตระหนักถึงประเด็นนี้ การที่จะกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมักจะมาจากระบวนการเรียนรู้(Learning Process) ทั้งเรียนรู้จากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม ยิ่งองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันมากเท่าไร ก็จะทำให้การสร้างแรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากเท่านั้น เพราะในกระบวนการของการเรียนรู้เป็นการหล่อหลอมค่านิยมและความเชื่อของคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนักรับรู้ในปัญหาร่วมกัน รวมทั้งหาทางที่จะรับมือกับปัญหา(ดูภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

## 2) การแบ่งปันความรู้และภาพลักษณ์ของสมรรถนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้นำสร้างแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นหรือยกตัวอย่างให้เห็นเพื่อให้บุคลากรได้มองเปรียบเทียบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้แล้วย่อมให้ผลลัพธ์ดีกว่า การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถต้องสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตามความต้องการที่องค์กรต้องนำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้เพื่อให้ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

## 3) ผู้นำต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความตระหนักระหว่างช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความจริงจินตนาการที่สร้างไว้

ในกรณีนี้หมายถึงผู้นำต้องชี้และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กรและสภาพที่พึงปรารถนาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน โดย

วิธีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้านเพราะบางครั้งการประเมินจากกลุ่มคนหลากหลายกลุ่มจะช่วยทำให้ภาพที่องค์กรอยากจะเป็นมีความเด่นชัดยิ่งขึ้น

#### 4) ต้องมีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นของการวางแผนนี้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมออกมาซึ่งจะช่วยให้แผนนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

#### 5) มีการประเมินผลระดับของการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา โดยผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการกระตุ้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเนื่องจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือความสูญเสียความมั่นใจว่าไม่ได้รับการสนับสนุนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดุด ดังนั้น การให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความมั่นใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

#### 6) การสร้างแรงตอกย้ำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปแล้วในการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมักจะต้องใช้ระยะเวลา และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้รับผล ตัวผู้นำจึงต้องใช้โอกาสทุกครั้งที่มีการสื่อสาร พบปะกับบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้

บทบาทของผู้นำที่เหมาะสมและควรเป็น เพื่อช่วยให้การนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ควรเป็นลักษณะผู้นำที่เรียกว่า Transformational Leadership ซึ่งถ้ามองและแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ชั้น(ภาพที่ 6)

Transformantional ——— (Social Architect) ——— Transactional

ภาพที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำ

โดยผู้นำแบบ Transactional จะเป็นผู้นำที่มุ่งผลงานในระยะสั้นมีการวางแผนระยะสั้นคำนึงถึงผลลัพธ์ในช่วงสั้นเป็นสำคัญ ส่วนผู้คนที่อยู่ตรงกลางจะมุ่งเน้นการวางแผน และการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ส่วนผู้นำแบบ Transformational จะเป็นผู้นำที่วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งในด้านลูกค้า สภาวะของตลาด รูปแบบของเทคโนโลยีและมุ่งเน้นผลงานในระยะยาว

โดยผู้นำแบบหลังนี้จะเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำรูปแบบนี้จะพยายามตั้งคำถาม เช่น

- (1) เราเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้วหรือยัง?
- (2) ธุรกิจหรือองค์กรของเรามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีเลิศแล้วหรือยัง?
- (3) เราได้เสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรแล้วหรือยัง?
- (4) เราได้ใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมแล้วหรือยัง?
- (5) เราได้เสริมสร้างศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงแล้วหรือยัง?



(6) เราได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กรแล้วหรือยัง?

ในคำถามทั้ง 6 ข้อ ผู้นำที่เป็นแบบ Transformational Leadership จะให้ความสำคัญกับคำถามข้อที่ 1, 2 และ 3 มากที่สุด ในขณะที่ผู้นำแบบ Social Architect จะให้ความสำคัญกับคำถามข้อที่ 4, 5 และ 6 ตามลำดับ

ความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการสร้างกรอบสมรรถนะ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความกระตือรือร้น และสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ ในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัตินั้นมีขั้นตอน 3 ประการ คือ

- (1) การแปรวิสัยทัศน์ให้เป็นการมีทัศนคติร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- (2) การประยุกต์ทัศนคติร่วมกันเพื่อสร้างให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง
- (3) การปรับวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องเพื่อผลักดันให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

และช่วยปรับแนวความคิดรวมทั้งพฤติกรรมของพนักงาน

ผู้นำกับการสร้างศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นการมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดเวลาในการปฏิบัติงานลง ทั้งนี้หลักการสำคัญในการสร้างศักยภาพมี 4 ประการ

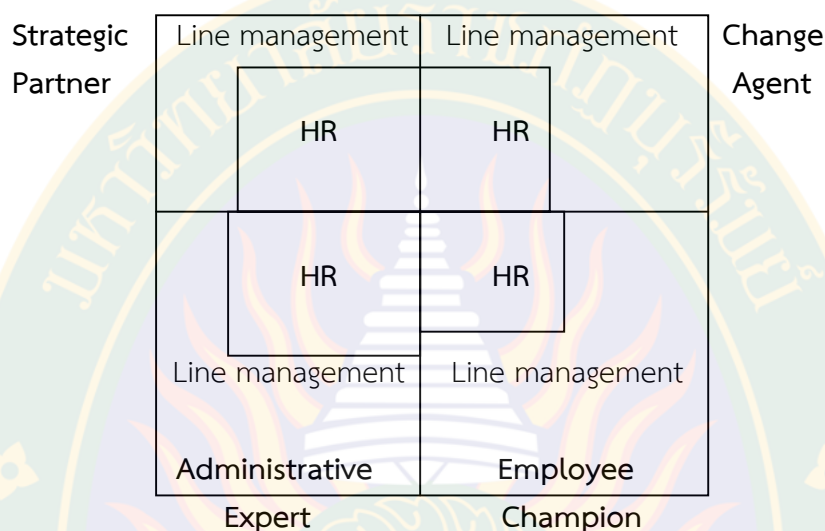
- (1) หลักของการอยู่ร่วมกัน(Symbiosis) หลักการนี้ คือการสร้างและออกแบบกระบวนการภายในให้สามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก
- (2) หลักของการตอบสนอง(Reflexiveness) คือหลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมักเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา นอกจากเรียนรู้แล้วยังพยายามที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรด้วย
- (3) หลักการปรับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน(Alignment) หรือหลักแห่งการบูรณาการทั้งระบบขององค์กร โดยยึดผลประโยชน์คือตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- (4) หลักของการปรับเปลี่ยนตัวเอง(Self-Renewal) คือต้องปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรต้องพัฒนาและเรียนรู้โดยมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่ง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนอกจากจะต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์แล้ว ยังต้องสร้างการยอมรับ และการมีส่วนร่วมเพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุถึงเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

### บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำเอากรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

แม้ว่าการตัดสินใจนำกรอบแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจะถูกมองว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อองค์กรได้นำแนวคิดนี้เข้ามาใช้แล้วคงปฏิเสธไม่ได้ว่าหัวหน้างานนั้นมีบทบาทสำคัญในเชิงปฏิบัติ(Implementation) เป็นอย่างยิ่งและตามแนวคิดการบริหารคนเชิงกลยุทธ์แล้วหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ต้องแสดงบทบาทเช่นเดียวกับนักทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ Ulrich ได้เสนอแนวทางในการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรจะแสดงบทบาท 4 ประการนั้น

คือ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์(Strategic partner) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) บทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์(Administrative Expert) และบทบาทผู้เป็นที่พึ่งให้พนักงาน(Employee Champion) อย่างไรก็ตามการให้น้ำหนักของบทบาททั้ง 4 ระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างานนั้นมีความแตกต่างกันอยู่ดังภาพที่ 7(นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2550)



ที่มา : Ian Hunter, Jane Saunders, Allan boroughs and Simon constance, **HR Business Partners**.(UK: Gower Publishing, Ltd, 2006 :.61)

ภาพที่ 7 การแสดงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich เปรียบเทียบระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน(The scaie of contribution of the line manager compared that of HR. in each of Ulrich's areas of HR activity)

จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานควรเป็นผู้แสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงพอๆ กับนักทรัพยากรมนุษย์แต่นักทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์กว่าหัวหน้างาน และบทบาทสุดท้ายหัวหน้างานต้องเป็นผู้ที่พนักงานพึ่งได้และต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานเนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงาน หัวหน้างานจึงแสดงบทบาทผู้เป็นที่พึ่งให้พนักงานมากกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่มีการนำเครื่องมือทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้(ในที่นี้คือตัวกรอบสมรรถนะ) ในองค์กรก็ควรมีการสื่อสารให้หัวหน้างานได้เกิดความรู้ความเข้าใจเวลานำเครื่องมือไปใช้จะได้เกิดผลในทางปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ

#### 1) บทบาทของหัวหน้างานต่อการออกแบบกรอบสมรรถนะ

(1) การระบุถึงผลงานที่มีประสิทธิผล(Define performance effectiveness criteria)

ขั้นตอนแรกของการออกแบบกรอบสมรรถนะ คือการระบุถึงผลงานที่มีประสิทธิผลเป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ได้แก่ มูลค่ายอดขาย ผลกำไรจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการระบุเกณฑ์ที่จะ

กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงาน(Key Performance Indicators) แต่ถ้าเกณฑ์ดังกล่าวไม่สามารถหาได้หรือหาได้ยากการระดมสมองของหัวหน้างานก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยกำหนดผลงานที่มีประสิทธิผลขึ้นมา

เมื่อได้เกณฑ์ดังกล่าวแล้วหัวหน้างานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบกรอบสมรรถนะก็ร่วมกันกำหนดน้ำหนักให้กับตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัวว่า ควรจะมีน้ำหนักมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด ตัวชี้วัดตัวใดที่ควรมีน้ำหนักมากที่สุดและรองลงมา ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานอาจไม่ได้นำมาเป็นเกณฑ์ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดผลงานทั้งหมดแต่จะต้องประกอบกับข้อมูลส่วนอื่นๆขององค์กรด้วย

## (2) การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง(Identify a criterion sample)

การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง คือการมองหาตัวอย่างของคนที่มีผลงานสูงนำมาเปรียบเทียบกับคนที่มีผลงานในระดับทั่วไปและกลุ่มที่มีผลงานต่ำ ตรงนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้างานเพราะผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ว่า “พนักงานคนไหนคือตัวอย่างของผู้ที่มีผลงานสูง” เนื่องจากงานบางอย่างก็ยากที่จะบอกได้ว่าใครเป็นผู้ที่ทำให้ผลงานนั้นประสบความสำเร็จมากที่สุดเพราะต้องทำงานกันเป็นทีม

## (3) การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนากรอบสมรรถนะ(Analyze data and develop a competency model)

ในขั้นตอนนี้ผู้ที่ออกแบบกรอบสมรรถนะจะต้องพิจารณาว่าแรงขับ ทักษะ และคุณลักษณะที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมจากเกณฑ์ตัวอย่างที่ช่วยให้บรรลุถึงตัวชี้วัดผลงาน(Key Performance Indicators) ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการระบุถึงพฤติกรรมดังกล่าวของพนักงาน และยังมีส่วนช่วยลำดับความสำคัญว่าพฤติกรรมใดที่นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลของงานมากที่สุด ที่สำคัญคือข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานจะมีส่วนช่วยในการเขียนคำอธิบายพฤติกรรมของพนักงาน

หัวหน้างานมีส่วนในการออกแบบกรอบสมรรถนะดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น แสดงให้เห็นถึงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์(Strategic Partner) ที่ช่วยคิดและออกแบบว่าผลงานและเกณฑ์ตัวอย่างแบบใดที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามในขั้นตอนของการออกแบบเพื่อประยุกต์ใช้งานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาทิเช่น การนำกรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อการคัดเลือก การประเมินศักยภาพ หรือการจ่ายค่าตอบแทน ยังคงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียมากกว่า เท่ากับเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์(Administrative Expert) มากกว่าหัวหน้างาน(ดังภาพที่ 7)

### 2) บทบาทของหัวหน้างานต่อการนำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้

การนำเอาแนวคิดสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรมีประโยชน์ในแง่ของพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และสร้างรายได้เปรียบเปรียบในการแข่งขันให้องค์กร แต่เมื่อถึงขั้นตอนของการนำกรอบสมรรถนะมาใช้จริง(Implementation) องค์กรมักจะมีเจอบทสรุปที่กล่าวว่า “พนักงานกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างไป” หรือ “ไม่มั่นใจในเครื่องมือและหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ที่นำเครื่องมือมาใช้” ปัญหาที่กล่าวมาเกิดจากความไม่มั่นใจของพนักงานและกลัวความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือสมรรถนะเข้าใช้ในองค์กร

จากปัญหาดังกล่าวหัวหน้างานจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้นำที่ทำหน้าที่แลกเปลี่ยน(Transactional Leader) ถ้าลูกน้องทำงานดี

จึงจะให้รางวัลตอบแทนเพียงแค่นั้น แต่บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน คือ การแสดงตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ลูกน้อง(Role Model) ด้วยการศึกษาค้นคว้าและทำความเข้าใจเรื่องกรอบสมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร สิ่งนี้จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องได้ทางหนึ่ง เมื่อลูกน้องมีความมั่นใจในตัวหัวหน้างานว่าเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วจะช่วยลดความไม่มั่นใจในเรื่อง “อคติของผู้ประเมิน” นอกจากนี้การใช้การสังเกตและการบันทึกพฤติกรรมก็เป็นอีกวิธีการที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องว่าการให้คะแนนของหัวหน้างานไม่ได้เกิดจากอคติ หากแต่เกิดจากพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมา

ส่วนในประเด็นที่ว่า “พนักงานกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างไป” หรือ “ไม่มั่นใจในเครื่องมือ” หัวหน้างานต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร และก่อนที่จะนำกรอบสมรรถนะไปใช้หัวหน้างานต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้

- (1) กรอบสมรรถนะคืออะไร
- (2) ทำไมต้องนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร ?
- (3) กระบวนการกำหนดกรอบสมรรถนะมีอะไรบ้าง ?
- (4) องค์กรใช้วิธีใดในการกำหนดกรอบสมรรถนะ ?
- (5) การนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจะกระทบต่อพนักงานอย่างไร ?
- (6) แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าเครื่องมือที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพจริง ?
- (7) พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะแต่ละตัวมีอะไรบ้าง ?

คำถามข้างต้นเป็นเพียงคำถามบางส่วนที่หัวหน้างานต้องตอบให้ได้ เพราะหัวหน้างานอาจต้องเผชิญกับคำถามอีกมากมาย แต่สิ่งที่น่ากังวลกว่าคำถามจากพนักงานคือ “การไม่มีคำถามใดหลุดออกมาจากพนักงานเลย” เพราะการที่ไม่มีคำถามไม่ได้หมายความว่า พนักงานจะมีความเข้าใจและมั่นใจกรอบสมรรถนะที่นำมาใช้ในองค์กร หัวหน้างานจึงต้องพยายามสื่อสารกับพนักงานให้มากที่สุด รวมทั้งต้องพยายามทำความเข้าใจและกระตุ้นให้ความสงสัยที่อยู่ในใจของพนักงานหลุดออกมาเมื่อหัวหน้างานสามารถสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและสามารถตอบคำถามที่พนักงานสงสัยเกี่ยวกับการนำกรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรได้ทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและอยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ก็เท่ากับว่าหัวหน้างานได้แสดงออกซึ่งบทบาทผู้เป็นที่พึงให้พนักงาน(Employee Champion) อันจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างพันธะผูกพัน (Commitment) ให้เกิดขึ้นในองค์กร

การพูดคุยสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับพนักงานจะต้องทำตั้งแต่ก่อนที่จะนำกรอบสมรรถนะมาใช้ ระหว่างที่ใช้กรอบสมรรถนะและหลังจากที่ใช้กรอบสมรรถนะแล้ว เนื่องจากการพูดคุยกับพนักงานก่อนใช้กรอบสมรรถนะจะช่วยลดอุปสรรคในเรื่องความไม่มั่นใจในเครื่องมือและการกลัวที่จะสูญเสียสิทธิบางอย่างของพนักงาน ในขณะที่การพูดคุยกับพนักงานระหว่างที่ใช้กรอบสมรรถนะช่วยให้พนักงานได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้นเพราะจะได้รับทราบว่าคุณต้องพัฒนาในส่วนใด และหลังจากที่ได้นำกรอบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้แล้วหัวหน้างานจะเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ว่ากรอบสมรรถนะที่ใช้ได้ผลมากน้อยเพียงใด ปัญหาและ

อุปสรรคที่พบในภาคสนามคืออะไร ข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่การออกแบบ และพัฒนากรอบสมรรถนะต่อไป

## แนวโน้มนำระบบกรอบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐ

จากแนวคิดของการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมายและมีความเป็นมืออาชีพตามที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดระบบ ตำแหน่งภาครัฐใหม่ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) ได้นำเสนอรูปแบบของการ จำแนกตำแหน่งใหม่ควรมีลักษณะดังนี้ คือ

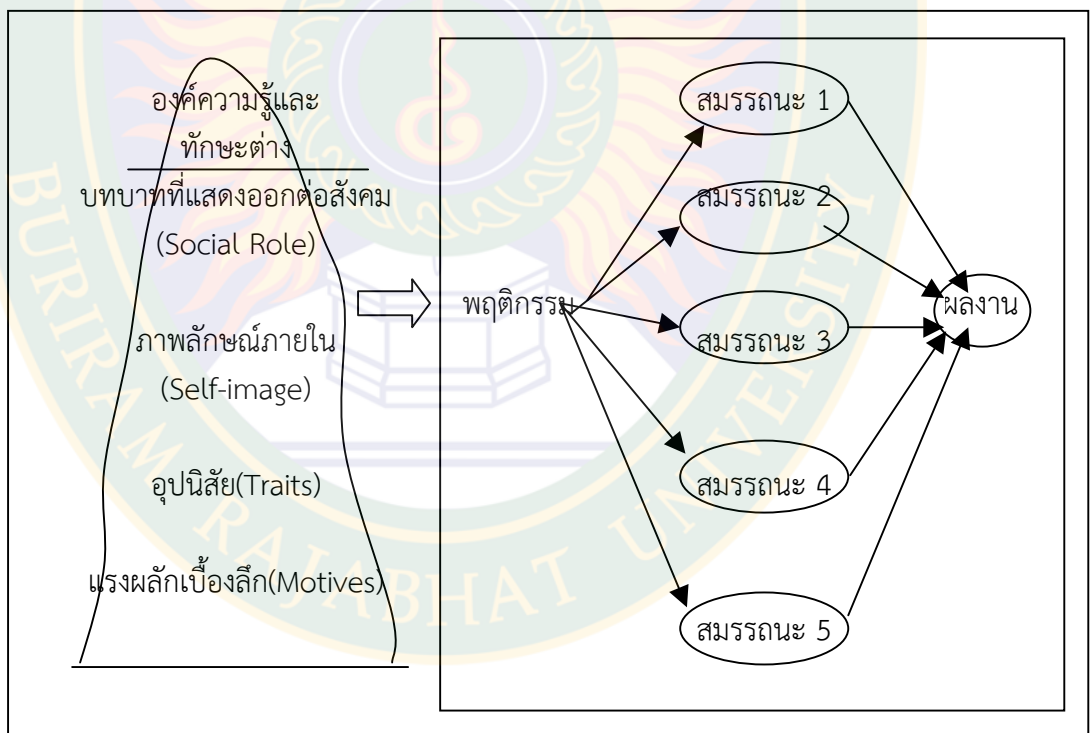
- 1) ระบบใหม่ต้องครอบคลุมเจ้าหน้าที่รัฐทุกหน่วยและทุกประเภท ทั้งข้าราชการพลเรือน ข้าราชการการเมือง องค์กรอิสระ และรัฐวิสาหกิจ
- 2) การแบ่งกลุ่มต้องแยกให้ชัดเจนและสอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลและมีสายอาชีพ (Career Path) ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มและมีช่วงเวลาการเกษียณอายุที่เหมาะสม
- 3) ต้องเป็นธรรม เท่าเทียม และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- 4) ต้องใช้การบริหารงานโดยยึดกรอบสมรรถนะ(Competency Based Management) คือ จำแนกเป็นกลุ่มตำแหน่งและมีการบริหารตำแหน่งในแต่ละกลุ่มแตกต่างกันเพราะระบบจำแนก ตำแหน่งในปัจจุบันไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงหรือค่าของงาน เช่น นายแพทย์ 4 กับเจ้าหน้าที่ธุรการ 4 เป็นต้น จึงควรยกเลิกระบบนี้ในปัจจุบันแล้วหันมาใช้กรอบสมรรถนะเป็นจุดยึดโยงของระบบ จำแนกตำแหน่งงาน
- 5) การยกเลิกระบบตัวเลข แต่ปรับปรุงชื่อตำแหน่งที่แสดงถึงความอาวุโสแทนซึ่งจะช่วยลด ปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำในกลุ่มข้าราชการ
- 6) ในการบรรจุบุคลากรเบื้องต้นยังให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษา
- 7) ต้องเป็นระบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน กล่าวคือ เปลี่ยนจากระบบที่ยึดเนื้อหา ขอบเขต ภารกิจของงานมาเป็นการยึดตามผลการปฏิบัติงานในการจ่ายค่าตอบแทน และวัดความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง
- 8) ต้องพยายามสร้างให้ข้าราชการมีความเป็นมืออาชีพซึ่งข้าราชการแต่ละกลุ่มมีความ สามารถแข่งขันกับกลุ่มที่มีลักษณะงานหรือกลุ่มอาชีพเดียวกันในตลาดได้
- 9) ระบบการจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ควรตั้งอยู่บนรากฐานวัฒนธรรมไทย
- 10) ต้องสร้างความเป็นธรรมในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสอดคล้องกับกลไกตลาด
- 11) มีความทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงานในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างนี้ การจำแนกตำแหน่งงานในอนาคตจะต้องอ้างอิงและนำเอากรอบ สมรรถนะมาใช้เพื่อทำให้การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งมีความคล่องตัวและได้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสาขาหรือตำแหน่งที่ต้องการอีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีแรง จูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.) ได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมา เป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยเริ่มศึกษาในระดับย่อย(โครงการ) ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการ

ประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ(ระดับ 4-8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลางโครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุด คือโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวมเพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ

สำนักงาน กพ. ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้นคือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลโดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นความรู้ ทักษะและความสามารถเป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน โดย กพ.ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงานตามแผนภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะและผลงาน  
ที่มา : โครงการสมรรถนะ, คณะทำงาน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย,(กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(กพ.), 2548)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยสรุปได้ว่าการศึกษาศมรรถนะในครั้งนี้ มีขั้นตอนการได้มาซึ่งสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยศึกษาจาก 1)ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 2)ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ โดยผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบรายการสมรรถนะจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกันจำนวน 13 ข้อมาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานมีการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะว่าการบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิตซึ่งงานทุกอย่างจะต้องมีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

2. การมุ่งเน้นการให้บริการ หมายถึง มีความตระหนักมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประชาชนหรือผู้บริการทุกคนจะต้องได้รับการบริการที่เท่าเทียมกัน

3. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรมของวิชาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสีย เพราะว่าการราชการทุกคนจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ต่อวิชาชีพ ประพฤติตนเหมาะสมกับกาลเทศะ วาจาสุภาพ อุทิศเวลาให้กับราชการตามความเหมาะสม

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำกิจกรรมร่วมกัน สนับสนุนให้ทีมมีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างซึ่งกันและกัน มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ หากทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือกันทำ การใช้พลังและความสามารถร่วมกันของกลุ่ม จะทำให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ทักษะด้านการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในภาพรวม รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ มาประกอบ รวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ ระบุขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เพราะการจะเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการใช้ความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ

6. ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง มีความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่ม ปกครอง กล้าคิดกล้าตัดสินใจ รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานและการอำนวยการให้ทีมงานปฏิบัติได้อย่างราบรื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะการที่จะนำพาองค์กรทุกขนาดทุกระดับให้อยู่รอดหรือเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรจะมีศักยภาพและทุ่มเทให้กับงานแค่ไหน คุณภาพและการบริการจะอยู่ระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะของผู้นำในองค์กรทั้งสิ้น

7. ความสามารถด้านวิชาการ หมายถึง มีความสนใจ ใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม พัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพราะจะทำให้ตนเองสามารถพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้ที่มีความทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

8. ด้านการบริหาร หมายถึง มีความสามารถในการนำกระบวนการบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงบประมาณ การประสานงาน และการติดตามประเมินผล มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานและบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะความสามารถด้านการบริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร

9. ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง มีทักษะด้านการพูด การเขียน และการฟัง สามารถสื่อสารข้อมูลและความคิดของตนเองกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพราะการมีทักษะในการสื่อสาร จะส่งผลให้องค์กร มีความเข้าใจตรงกัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

10. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ และการใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร การศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการได้อย่างเหมาะสม เพราะปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน บุคลากรจึงต้องมีความรู้ ทักษะในด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่างๆ และสืบค้นข้อมูลในการนำมาพัฒนาศักยภาพตนเอง และองค์กรให้ทันต่อยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

11. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการบริหารจัดการภาครัฐต้องบริหารด้วยความประหยัด คือประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์มากที่สุด

12. ความสามารถแก้ไขปัญหา หมายถึง มีความสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมเมื่อเผชิญกับปัญหาวิกฤติ หรือปัญหาเฉพาะหน้า มองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ เพราะการเป็นผู้ปฏิบัติงานต้องพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา และแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

13. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง มีความรู้ ความสามารถในการกระบวนการบริหาร กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและตนเองได้เป็นอย่างดี เพราะความเป็นมืออาชีพจะทำให้ข้าราชการ



ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสามารถสนอง  
 ต่อความต้องการของประชาชน

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบทิศทางการศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิง  
 พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกล็ดดาว จันทวีโร(2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบอำนาจกับการได้รับการ  
 เสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง  
 คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยในกลุ่มงานพยาบาล จำนวน 620 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยระบบอำนาจที่  
 เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนการได้รับการเสริมสร้างพลัง  
 อำนาจในงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยระบบอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
 ระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p\text{-value} < 0.001$

กุลวดี มุทุมม(2542) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่สะท้อนจากพลังอำนาจแบบ  
 เป็นทางการ พลังอำนาจแบบไม่เป็นทางการ และการเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการเสริมสร้างพลัง  
 อำนาจ สมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล และความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าถึงโครงสร้างงานที่มี  
 การเสริมสร้างพลังอำนาจและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรง  
 พยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 286 คน ที่ปฏิบัติงานใน  
 9 งานการพยาบาลของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลประจำการ  
 โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานที่สะท้อนจากพลังอำนาจแบบ  
 เป็นทางการ พลังอำนาจแบบไม่เป็นทางการและการเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
 อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$  , S.D. 0.36 ;  $\bar{X} = 3.29$  , S.D. = 0.50 ;  $\bar{X} = 11.89$  , S.D. = 2.00

ตามลำดับ) มีสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.60) และการเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = .54$ )

เตือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย(2548 : 118-119) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ และศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดคณะแพทยศาสตร์ 6 แห่ง ผลการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ส่วนการได้รับการอบรมเพิ่มเติมไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพคือ วุฒิการศึกษาและบรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายและโครงสร้างองค์การ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพได้

ฉวี สิทธิวงค์กูร(2549) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาแบบพฤติกรรมสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพตามบันไดวิชาชีพการพยาบาลสายการบริหารพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการศึกษาพบว่า ได้รูปแบบพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ แต่ละกลุ่มแบ่งเป็น 6 ด้านและคำอธิบายระดับความสามารถ 5 ระดับของแต่ละสมรรถนะพร้อมทั้งพฤติกรรมชี้แต่ละระดับ กลุ่มตัวอย่างให้การยอมรับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดถึง 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดี จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ และภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำได้รับคะแนนการยอมรับเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้รับคะแนนการยอมรับเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ในพฤติกรรมบ่งชี้ข้อการทำวิจัยด้วยตนเองที่ได้รับการเผยแพร่แล้วจะนำไปสู่ความชำนาญเฉพาะ และการศึกษาในระดับปริญญาโท สำหรับสมรรถนะตามหน้าที่กลุ่มตัวอย่างให้การยอมรับเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 5 ด้าน ได้แก่ การมองภาพองค์กรรวม การพัฒนาศักยภาพ การดำเนินงานเชิงรุก ความเข้าใจผู้อื่น และความมั่นใจในตนเอง โดยเฉพาะการดำเนินงานเชิงรุก ได้รับคะแนนการยอมรับเฉลี่ยสูงสุด ส่วนการวิเคราะห์ ได้รับคะแนนการยอมรับเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในพฤติกรรมบ่งชี้ข้อ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลจากนโยบายระดับชาติภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคมและการเมืองและสภาพสิ่งแวดล้อมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานและวิชาชีพ

สุนันทา หิริญญูปกรณ์และคณะ(2548)ได้ศึกษาเพื่อประเมินสมรรถนะหลักทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี จากการประเมินโดยตนเองและประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในภาพรวม 6 ด้านคือ การเป็นผู้นำ การสื่อสารและสร้างสัมพันธภาพ การพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ การปฏิบัติการพยาบาลและการผูกพันตามมาตรฐานวิชาชีพ การจัดการด้านความปลอดภัยของผู้ป่วย บุคลากร และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการและปฏิบัติการพยาบาลในภาวะวิกฤตและฉุกเฉินอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้งจากการประเมินโดยตนเองและประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ( $\bar{X} = 3.0379$ ,  $\bar{X} = 2.9821$  ตามลำดับ)

สมรรถนะหลักทางการพยาบาลในภาพรวมจากการประเมินโดยตนเองและประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $p = 0.134$

วิทยา จันท์ศิริ(2551) ได้ศึกษาพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม

2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านมี 9 เทคนิควิธีคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. ผลการนำเสนอหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปรากฏดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมากและมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านการทำงานเป็นทีม

4.4 ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีคือ มีคะแนนอยู่ระหว่าง 80-90 คะแนนหรือค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.00-4.50

โดยสรุป หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

ธัญญ์ เนียมกฤษ(2553) ได้ศึกษาสมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐเขตภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐเขตภาคเหนือตอนบนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุนมองตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ผู้บริหารเห็นว่ามีสมรรถนะสูงกว่าการมองตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านทักษะในการทำงาน ส่วนสมรรถนะด้านทัศนคติในการทำงานและด้านความรู้ในวิชาชีพตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนไม่แตกต่างกัน

3. ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐเขตภาคเหนือตอนบนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. เมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสูงกว่าความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความต้องการด้านวิธีการสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความต้องการด้านสาระในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

เดล บูโนและคณะ(Del Bueno et al., 1987) ได้ทำการศึกษาและอธิบายเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานอย่างมีสมรรถนะว่าต้องประกอบด้วย ทักษะ 3 ด้านคือ ด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านเทคนิค โดยได้ทำการศึกษาในพยาบาลที่จบใหม่ในโรงพยาบาลเฮร์แมน(Herman Hospital) โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินทักษะทางด้านความคิดเชิงวิเคราะห์จากการตัดสินใจในสถานการณ์หรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงต่อผู้ป่วย ประเมินทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการใช้บทบาทสมมติที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ประจำและประเมินทักษะด้านเทคนิคจากความถี่และความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติการที่ให้แกผู้ป่วยข้อมูลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะสามารถนำไปจัดวิธีการพัฒนาทักษะของพยาบาลได้อย่างตรงประเด็นซึ่งช่วยในเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลได้ลงร้อยละ 20-30 นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลแก่สถานศึกษาในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาได้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับและมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและกาหาคุณภาพ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดการกระทำกับข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในโครงการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มงานคือ พนักงานวิชาการ จำนวน 40 คน พนักงานสายสนับสนุนการสอน จำนวน 45 คน และลูกจ้างจำนวน 15 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ด้วยตนเองทั้ง 100 ฉบับและได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพ

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม(Questionnaires)ที่คณะผู้วิจัยประยุกต์ใช้แบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเคยมีผู้วิจัยไว้แล้วมาประกอบในพิจารณาประกอบเนื้อหา โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเช่น เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการเสริมพลังอำนาจในงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ โดยจะแบ่งออกได้ 2 ประเด็นคือ 1)การได้รับอำนาจ และ2)การได้รับโอกาส โดยคณะผู้วิจัยได้นำทดลองใช้พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .962

ตอนที่ 3 แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร เป็นคำถามแบบใช้ความถี่ในการกำหนดระดับมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scales) 5 ระดับ โดยแบ่งออกได้ 4 ประเด็นคือ 1)โครงสร้างของหน่วยงาน 2)การดำเนินงานของหน่วยงาน 3)พฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน และ4)พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน โดยคณะผู้วิจัยได้นำทดลองใช้พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .912

ตอนที่ 4 แบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scales) 5 ระดับ โดยแบ่งออกได้ 11 ประเด็นคือ 1)การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การมุ่งเน้นบริการที่ดี 3)คุณธรรมจริยธรรม 4)การทำงานเป็นทีม 5)ทักษะด้านการใช้ความคิด 6)ด้านภาวะการเป็นผู้นำ 7)ความสามารถด้านวิชาการ 8)ด้านการบริหาร 9)ทักษะการสื่อสาร 10)ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี และ11)การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยแต่ละประเด็น คณะผู้วิจัยได้นำมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 43 คน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .919, .922, .946, .943, .902, .948, .902, .928, .908, .936, .894 ตามลำดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 1 ธันวาคม 2554 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555 จำนวน 100 ฉบับ และดำเนินการเก็บรวบรวมจนถึงวันที่ 8 มีนาคม 2555 พบว่า ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

### การจัดกระทำกับข้อมูล

นำแบบสอบถามตอนที่ 2-4 ทั้งหมดจำนวน 72 ฉบับมาตรวจดูความสมบูรณ์ของข้อมูล และให้คะแนนตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อคำถามที่มีความหมายทางบวกให้คะแนน

มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5
มาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3
น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1

#### 2. ข้อคำถามที่มีความหมายทางลบให้คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วย	ให้คะแนนเท่ากับ	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนนเท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนนเท่ากับ	1

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW(Statistics Package for the Social Sciences for Windows Version 16.0) โดยมีลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาความถี่(Frequency)และคำนวณค่าร้อยละ(Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเสริมพลังอำนาจในงานและด้านบรรยากาศองค์กร จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะทางสังคมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
4. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson product-moment correlation coefficient) ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลคณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for Social Sciences for Windows (Version 16.0) วิเคราะห์ค่าสถิติของข้อมูลต่อไปนี้

#### 1. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
- 1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะทางสังคมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
- 1.3 วิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กร กับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson product-moment correlation coefficient)

#### 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือ

สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพแบบตรวจสอบแบบสอบถาม

- 2.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ Item-total Correlation
- 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค(Cronbach)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลถึงสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์คณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลคณะผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย(Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
$X_1$	แทน	เพศ
$X_2$	แทน	อายุ
$X_3$	แทน	ระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
$X_4$	แทน	การเสริมพลังอำนาจในงาน
$X_5$	แทน	บรรยากาศองค์กร
$X_6$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
$X_7$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ
$X_8$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
$X_9$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม
$X_{10}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะการใช้ความคิด
$X_{11}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านภาวะผู้นำ
$X_{12}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านความสามารถด้านวิชาการ
$X_{13}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหาร
$X_{14}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะการสื่อสาร
$X_{15}$	แทน	สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี



$X_{16}$  แทน สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

$Y$  แทน สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW(Statistics Package for the Social Sciences for Windows) วิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาความถี่(Frequency)และคำนวณค่าร้อยละ(Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเสริมพลังอำนาจในงานและด้านบรรยากาศองค์กร จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะทางสังคมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
4. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson product-moment correlation coefficient) ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยคำนวณร้อยละ ได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	72	100.00
- ชาย	25	35.14
- หญิง	47	64.86
2. สถานะ	72	100.00
-พนักงานวิชาการ	22	30.56
-พนักงานสนับสนุน	38	52.78
- ลูกจ้าง	12	16.66

จากตาราง 1 พบว่า เป็นบุคลากรเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.14 และเป็นบุคลากรเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.86 เป็นพนักงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 30.56 พนักงานสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 52.78 และเป็นลูกจ้าง คิดเป็นร้อยละ 16.66

2. ผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์โดยคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
<b>1. ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</b>			
1.1 ความขยัน อดทน เอาใจใส่งานในหน้าที่รับผิดชอบ	3.61	.70	1
1.2 รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	3.57	.72	7
1.3 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	3.57	.68	6
1.4 มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ	3.61	.72	2
1.5 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.58	.66	4
1.6 มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.54	.73	9
1.7 มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลาให้กับงานและองค์กร	3.58	.84	5
1.8 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง พัฒนาเมื่อเห็นสิ่งก่อกำเนิดการสูญเปล่าในหน่วยงาน	3.55	.67	8
1.9 มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข	3.58	.64	3
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>.71</b>	<b>2</b>
<b>2. ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ</b>			
2.1 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ	3.69	.74	2
2.2 มีความตระหนัก มุ่งมั่น เต็มใจในการให้บริการ	3.67	.69	3
2.3 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	.71	8
2.4 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับการบริการที่เท่าเทียมกัน	3.64	.71	4
2.5 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ	3.70	.66	1
2.6 เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็วและทันเวลา	3.55	.71	7
2.7 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา	3.62	.70	5
2.8 ติดต่อ ประสานงาน และให้เวลาในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ	3.59	.70	6
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>.70</b>	<b>1</b>

ตาราง 2 การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์(ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
<b>3. ด้านคุณธรรม และจริยธรรม</b>			
3.1 การครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม	3.68	.70	2
3.2 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน	3.69	.74	1
3.3 ประพฤติ ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม	3.61	.72	4
3.4 อุทิศเวลาให้กับราชการ	3.62	.70	3
3.5 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะเชื่อถือได้ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือประโยชน์ส่วนตน	3.51	.74	5
3.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	3.41	.66	8
3.7 เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น	3.41	.64	7
3.8 มีอุดมการณ์และยึดผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก	3.43	.64	6
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>.69</b>	<b>3</b>
<b>4. ด้านทำงานเป็นทีม</b>			
4.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน	3.49	.71	3
4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานยอมรับในความแตกต่างของบุคคล	3.35	.67	8
4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.42	.68	6
4.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ	3.41	.72	7
4.5 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน	3.50	.69	2
4.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.57	.68	1
4.7 ส่งเสริมให้เกิดความรัก สามัคคีในองค์กร	3.46	.74	5
4.8 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้	3.47	.71	4
<b>รวม</b>	<b>3.46</b>	<b>.70</b>	<b>6</b>

ตาราง 2 การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์(ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
<b>5. ด้านการใช้ความคิด</b>			
5.1 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ	3.51	.71	1
5.2 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์	3.26	.76	7
5.3 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นมาประกอบ	3.46	.67	2
5.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	3.42	.64	3
5.5 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร	3.32	.66	6
5.6 ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	.75	5
5.7 ความสามารถในการเตรียมลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน	3.38	.57	4
<b>รวม</b>	<b>3.38</b>	<b>.68</b>	<b>9</b>
<b>6. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	3.35	.63	6
6.1 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			
6.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล	3.58	.79	3
6.3 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร	3.59	.68	1
6.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสาร ศึกษา ค้นคว้าด้านวิชาการ	3.57	.68	4
6.5 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.55	.72	5
6.6 มีความใฝ่รู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.59	.70	2
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>.70</b>	<b>4</b>
<b>7. ด้านภาวะผู้นำ</b>	3.61	.72	1
7.1 ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำปรึกษาได้			
7.2 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม	3.50	.69	4
7.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	3.49	.67	5
7.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.51	.65	3
7.5 ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและเหมาะสม	3.51	.65	3
7.6 สามารถบริหารและจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม	3.55	.67	2
<b>รวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.68</b>	<b>5</b>

ตาราง 2 การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์(ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
<b>8. ด้านความสามารถด้านวิชาการ</b>			
8.1 ความสนใจใฝ่รู้องค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อสังสมพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.53	.76	2
8.2 การนำวิชาการ ความรู้ เทคโนโลยีต่างๆมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.32	.78	6
8.3การให้คำแนะนำปรึกษาด้านวิชาการแก่ผู้ร่วมงานที่ถูกต้อง เหมาะสม	3.38	.72	5
8.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน	3.45	.64	3
8.5 ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและรวดเร็ว	3.43	.60	4
8.6 งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่าง เป็นรูปธรรม	3.55	.62	1
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>.69</b>	<b>8</b>
<b>9. ด้านทักษะในการสื่อสาร</b>			
9.1 การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา	3.57	.68	1
9.2 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบ	3.45	.60	5
9.3 การฟังอย่างตั้งใจ ถูกต้อง และเข้าใจ	3.47	.62	4
9.4 สามารถสื่อสารข้อมูลและความคิดของตนเองกับบุคคลอื่นและเพื่อน ร่วมงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน	3.34	.58	9
9.5 ความยืดหยุ่นและเปิดใจให้กว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.41	.57	7
9.6 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม	3.35	.65	8
9.7 รู้และเข้าใจภาษาท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กร	3.53	.60	3
9.8 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้	3.54	.62	2
9.9 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร	3.43	.70	6
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>.62</b>	<b>7</b>
<b>10. ด้านความสามารถแก้ไขปัญหา</b>			
10.1 ความกล้าเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตและปัญหาเฉพาะหน้า	3.42	.62	2
10.2 ความสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมเมื่อเผชิญ กับปัญหาวิกฤติ หรือปัญหาเฉพาะหน้า	3.42	.60	3
10.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม	3.48	.60	1
10.4 การมองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ	3.32	.55	6
10.5 การนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปัญหา	3.37	.61	4
10.6 การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกันในหน่วยงาน	3.26	.60	7
10.7 ความมีสติ รู้ คิด ในสิ่งที่กระทำตลอดเวลา	3.33	.58	5
<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>.59</b>	<b>10</b>

ตาราง 2 การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์(ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ
<b>11. ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</b>			
11.1 การใช้งานเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.30	.59	2
11.2 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.27	.69	4
11.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ	3.36	.63	1
11.4 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร	3.27	.67	3
11.5 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้ อย่างเหมาะสม	3.15	.81	5
<b>รวม</b>	<b>3.27</b>	<b>.68</b>	<b>11</b>
<b>รวมเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.48</b>	<b>.68</b>	<b>-</b>

จากตาราง 2 พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Interrelation Coefficient) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด ดังตาราง 3



ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Interrelation Coefficient) ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>
X <sub>1</sub>	1.00															
X <sub>2</sub>	-0.13	1.00														
X <sub>3</sub>	-0.27*	0.55**	1.00													
X <sub>4</sub>	-0.24*	0.02	0.12	1.00												
X <sub>5</sub>	-0.13	0.01	0.23*	0.80**	1.00											
X <sub>6</sub>	-0.23*	0.02	0.21	0.83**	0.81**	1.00										
X <sub>7</sub>	-0.26*	-0.05	0.23	0.81**	0.78**	0.84**	1.00									
X <sub>8</sub>	-0.25*	-0.03	0.11	0.81**	0.77**	0.81**	0.85**	1.00								
X <sub>9</sub>	-0.20	-0.02	-0.07	0.59**	0.63**	0.54**	0.45**	0.58**	1.00							
X <sub>10</sub>	-0.02	-0.08	-0.04	0.43**	0.56**	0.49**	0.37**	0.46**	0.84**	1.00						
X <sub>11</sub>	-0.05	-0.12	-0.07	0.38**	0.48**	0.36**	0.30*	0.44**	0.75**	0.70**	1.00					
X <sub>12</sub>	-0.24*	0.01	0.12	0.57**	0.59**	0.50**	0.46**	0.54**	0.77**	0.74**	0.77**	1.00				
X <sub>13</sub>	-0.12	0.03	-0.03	0.51**	0.56**	0.47**	0.37**	0.45**	0.79**	0.79**	0.64**	0.76**	1.00			
X <sub>14</sub>	-0.13	-0.02	0.09	0.52**	0.67**	0.57**	0.50**	0.55**	0.70**	0.71**	0.64**	0.76**	0.78**	1.00		
X <sub>15</sub>	-0.03	0.04	0.10	0.27*	0.37**	0.19	0.29*	0.34**	0.42**	0.41**	0.28*	0.40**	0.42**	0.61**	1.00	
X <sub>16</sub>	0.16	0.10	0.08	0.04	0.21	-0.03	0.03	-0.04	0.24*	0.26*	0.20	0.14	0.28*	0.32**	0.63**	1.00
Y	-0.13	0.10	0.11	0.75**	0.78**	0.73**	0.69**	0.75**	0.85**	0.79**	0.70**	0.81**	0.78**	0.84**	0.59**	0.32**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05





7. สมรรถนะของบุคลากรด้านความสามารถด้านวิชาการ ( $X_{12}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหาร ( $X_{13}$ ) สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะการสื่อสาร ( $X_{14}$ ) สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ( $X_{15}$ )

8. สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหาร ( $X_{13}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะการสื่อสาร ( $X_{14}$ ) สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ( $X_{15}$ ) สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ( $X_{16}$ )

9. สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะการสื่อสาร ( $X_{14}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ( $X_{15}$ ) สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ( $X_{16}$ )

10. สมรรถนะของบุคลากรด้านทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี ( $X_{15}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ( $X_{16}$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ คณะผู้วิจัยได้สรุปผล  
โครงการวิจัยเรียงตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัย
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
2. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์  
กร กับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในโครงการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มงานคือ พนักงานวิชาการ จำนวน 22 คน พนักงาน  
สายสนับสนุนการสอน จำนวน 38 คน และกลุ่มลูกจ้าง จำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 72 คน โดย  
การสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยคณะผู้วิจัยได้แบ่ง  
แบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนคือ สอบถามข้อมูลทั่วไปเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist)และ

แบบสอบถามการเสริมพลังอำนาจในงาน แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร และแบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scales)จำนวน 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในระหว่างวันที่ 1 ธันวาคม 2554 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555 จำนวน 72 ฉบับ และดำเนินการติดตามเก็บรวบรวมอีกครั้งจนถึงวันที่ 8 มีนาคม 2555

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW(Statistics Package for the Social Sciences for Windows) วิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาความถี่(Frequency)และคำนวณค่าร้อยละ(Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเสริมพลังอำนาจในงานและด้านบรรยากาศองค์กร จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะทางสังคมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(Mean)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
4. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson product-moment correlation coefficient) ปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จากแบบสอบถาม

### สรุปผลการวิจัย

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ( $\bar{X}=3.36$ )

2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

## อภิปรายผล

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ ) ดังนั้นควรมีเครือข่ายความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น สภามหาวิทยาลัย รวมทั้งคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จะต้องนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายให้เกิดกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการกระตุ้นระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสามารถใช้ทำนายความสำเร็จมหาวิทยาลัย ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ทั้งนี้องค์กรต้องทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งงานในอนาคตมหาวิทยาลัยจะต้องอ้างอิงและนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งมีความคล่องตัว และได้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสาขาหรือตำแหน่งที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง ซึ่งผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในระดับต้นๆ เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมโยง ยังไม่มีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency Job Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้ทำงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จึงควรลองนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมายและมีความเป็นมืออาชีพ เพราะว่าบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริม

ให้คนๆ นั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า “Job competency”

2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ ) ซึ่งผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปรแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hay Group(2004) ที่พบว่าสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน ดังนั้นผู้นำควรนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง(High Performance Organization) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งเข้ามาในองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอีกทั้งยังมีผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ในองค์กรทั้งหมดด้วย ดังนั้นการสร้างการยอมรับหรือความผูกพัน(Commitment)ของบุคลากร ควรคำนึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม (Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลายๆ คนก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร(Organizational Competency) และนอกจากนั้นควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ(Proficiency Levels) กี่ระดับและเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าเป็นช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเต็อนใจ พิทยาวัฒน์ชัย (2548 : 118-119) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศขององค์กร วุฒิการศึกษา บรรยากาศขององค์กรด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การวิจัยครั้งนี้พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบ

สามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ ) ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง โดยอาจบรรจุแนวทางพัฒนาในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2555-2556 โดยจัดให้มีระบบการติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระยะ

1.2 การวิจัยครั้งนี้พบว่า สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ ) ดังนั้น คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย จะต้องนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายให้เกิดกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการกระตุ้น และสร้างเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ เพิ่มทักษะ และมีความเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับสมรรถนะในแต่ละด้าน เพื่อให้สามารถนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ สร้างสรรค์ และมีความสุขในการดำเนินชีวิตทุกด้าน ในทุกสถานการณ์ และทุกโอกาส ซึ่งปัจจุบันองค์การในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนมีการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณานาหน้าทำงาน และกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบุดึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จึงควรลองนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะแนวคิดของการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมายและมีความเป็นมืออาชีพตามที่ได้กล่าวข้างต้น

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยติดตามเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ในแต่ละปีการศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์กับคณะต่างๆภายในมหาวิทยาลัย หรือในระดับมหาวิทยาลัยอื่นๆในจังหวัดใกล้เคียงหรือเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). **ปั้นสมองของชาติ**. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- เกล็ดดาว จันทวีโร. (2541). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระบบอำนาจกับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กุลยา ตันติผลาชีวะและสมศรี กิตติรักษ์ตระกูล. (2541). **วิชาชีพการพยาบาลในยุคเศรษฐกิจถดถอย**. สารสภากาพยาบาล. 13 (มกราคม – มีนาคม), 22-25
- กุลวดี มุทุมม. (2542). **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฉวี สิทธิวงค์กุล. (2549). **การพัฒนาแบบพฤติกรรมสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ตามบันไดวิชาชีพการพยาบาล สายการบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง, (2544). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ : สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอชอาร์เซ็นเตอร์ จำกัด.
- दनัย เทียนพุด. (2537). **เทคนิคเดลฟายสำหรับผู้บริหาร**. วารสารฮาวทูอินบิซิเนส. 5(3) (มีนาคม), 88-94.
- \_\_\_\_\_. (2540). **ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์.
- \_\_\_\_\_. (2546). **ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน**. กรุงเทพฯ: บริษัทนาโกต้าจำกัด.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). **Competency-Based Human Resource Management**. **วารสารบริหารคน**. 21(ตุลาคม – ธันวาคม), 11-18
- เดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย. (2548). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2540). **การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหาแนวทางและปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2544). **ฝากให้คิดชีวิตงาม**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.



- ธัญญ์ เนียมกฤษกร. (2553). **สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศน  
ของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐเขตภาคเหนือ  
ตอนบน**. วิทยานิพนธ์ สาขาบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2542). **บทนำในการปฏิรูประบบราชการ : ทางออกของการแก้ปัญหาและ  
ฟันฝ่าวิกฤติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). **Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย**.  
กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตรศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปัทมา เพชรไพรัตน์. (2547). **สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น**. รายงาน  
การศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมล ศรีสุภาพ. (2546). **Competency in patient care**. ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2553. จาก  
<http://www.ha.or.th>.
- มยุรี ทิพย์สิงห์. (2541). **การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น**. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2545). **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2545**.  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม : (ม.ป.พ.). (เอกสารอัดสำเนา).
- วรเดช จันทรศร. (2540). **การพัฒนาระบบราชการไทย**. เอกสารทางวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริม  
การบริการประชาชนภาครัฐ. กรุงเทพฯ : กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).
- ราชบัณฑิตสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : อักษร  
เจริญทัศน์.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). **การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของ  
รัฐ**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศุภวรรณ เศามานนท์. (2548). **สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ**. วิทยานิพนธ์ สาขาบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- \_\_\_\_\_. (2547). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ : สกายบุ๊กส์.
- สุนันทา หิรัญยูกรณ์. ละมัยพร โลहितโยธิน. ปองหทัย พุ่มระย้า. (2548). **การประเมินสมรรถนะ  
หลักทางการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี**. วารสาร  
กรรมการแพทย์, 29(12 ธันวาคม 2547) : 714-720.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2542). **แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐในการ  
ปฏิรูประบบราชการ:ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤติ**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน  
คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). **Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้**. ค้นเมื่อ 5  
มกราคม 2550, จาก [http://www.ftpi.or.th/dwnld/pworld/pw53853\\_human2.pdf](http://www.ftpi.or.th/dwnld/pworld/pw53853_human2.pdf).

- \_\_\_\_\_. (2548). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการแนวคิดทฤษฎี**. ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนงค์พรรณ วิจารณ์. (2547). **สภาพปัจจุบัน ปัญหา การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และ ค : ศึกษากรณีสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. รายงานการศึกษาศิษระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). **Competency management : การนำ Competency สู่การปฏิบัติ**. ค้นเมื่อ 28 เมษายน 2549, จาก <http://www.business management.com>
- อาภา จันทร์เทวี. (2542). **สัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มเบญจภาคี. เอกสารประกอบการสัมมนาเพื่อการพัฒนาการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency**. ค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2548. จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- \_\_\_\_\_. (2548). **Career development in practice**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซนเตอร์.
- อุดม สารรัตน์. (2540). **สภาพขวัญ กำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Del Bueno, D.J. Weeks, L.& Brown-Stewart, P. (1987). **Clinical assessment center : A cost effective alternative for competency development**. *Nursing Economics*, 5(1) : 21-26.
- Hay Group. (2004). **HR coach**. Retrieved September 2, 2004, from <http://www.haygroup.com>.
- Spencer, L.M.& Spencer, S.M. (1993). **Competence at work**. New York: John Wiley & Son. Cited in Siriwaiprapan, S. (2003). **A Working Model of Employee competence in the Thai Workplace: What constitutes Employee Competence**. *Thai Journal of public administration*, 2 (1)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

## แบบสอบถาม

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หรือกรอกข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี.....เดือน

3. ท่านปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรวมเป็นเวลา.....ปี.....เดือน(นับถึงปัจจุบัน)

### ตอนที่ 2 การเสริมพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ได้โปรดพิจารณาว่าท่านคิดว่าตัวของท่านในปัจจุบันได้กระทำพฤติกรรมใดบ้างในการทำงาน โดยเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ข้อที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมท่านที่สุด

น้อยที่สุด	หมายถึง	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
น้อย	หมายถึง	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
ปานกลาง	หมายถึง	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
มาก	หมายถึง	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60-80 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม
มากที่สุด	หมายถึง	มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80-100 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

พฤติกรรม	ความถี่ในการแสดงพฤติกรรม				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ					
2. ทำงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด					
3. ทำงานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด					
4. ทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆจนได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
5. พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ไม่มีใครเคยทำมาก่อน					
6. ทำงานที่มุ่งให้บริการกับผู้ปกครองนักเรียนเป็นหลัก แม้ว่าการทำงานจะมีความเสี่ยงมากก็ตาม					
7. ให้บริการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
8. แสดงความเต็มใจให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร					
9. ให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดี					
10. ดูแลและช่วยแก้ไขปัญหาให้นักเรียนอย่างเหมาะสม					
11. ให้บริการที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการตามความจำเป็นของผู้บริการ					
12. ให้บริการที่เป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ					
13. เข้ารับการอบรมตามที่หน่วยงานส่งเข้าร่วมเท่านั้น.					
14. มุ่งหาความรู้ใหม่ๆที่สนับสนุนการทำงาน					
15. ติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวกับงานอย่างต่อเนื่อง					
16. นำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
17. พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานหลายๆ ด้าน					

พฤติกรรม	ความถี่ในการแสดงพฤติกรรม				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
18. สนับสนุนให้คนในหน่วยพัฒนาความรู้ และทักษะต่างๆ					
19. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนไม่ยุ่งงานผู้อื่น					
20. ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต					
21. ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถไม่เห็นแก่อามิสสินจ้าง					
22. ยึดมั่นในจรรยาบรรณ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					
23. ทำงานด้วยความถูกต้องยึดประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง					
24. เสียสละยอมอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของประเทศ					
25. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
26. ทำงานส่วนของตนให้สำเร็จและรายงานให้กลุ่มทราบความคืบหน้า					
27. ทำงานได้ดีและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน					
28. ให้ความร่วมมือและส่งเสริมสัมพันธภาพในเป้าหมาย					
29. ให้กำลังใจและส่งเสริมให้กลุ่มทำงานได้บรรลุเป้าหมาย					
30. นำทีมให้ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ					
31. ทำงานในหน้าที่ได้ตามหลักวิชาการ					
32. ตั้งตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา					
33. ค้นคว้าและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นสม่ำเสมอ					
34. วิเคราะห์และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา					
35. ส่งเสริมให้มีการพัฒนางานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ					
36. ตั้งใจถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้บุคคลอื่นในองค์กร					

พฤติกรรม	ความถี่ในการแสดงพฤติกรรม				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
37. ปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้โดยใช้แนวทางการทำงานที่ทำเป็นประจำ					
38. นำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน					
39. สืบค้นและปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับมาเป็นฐาน					
40. ให้คำปรึกษาและประเมินผลการใช้ข้อมูลแก่ทีมงานได้					
41. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในหน่วยงานมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
42. กำหนดยุทธศาสตร์ให้บุคลากรใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน					
43. รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน					
44. ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานและสมาชิกในเครือข่ายได้เหมาะสม					
45. ประสานความร่วมมือระดับมหาวิทยาลัย					
46. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระดับประเทศ					
47. ให้ความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรระดับสากล					
48. การมีส่วนร่วมในการทำวิจัยของมหาวิทยาลัย					
49. สนใจและติดตามผลงานวิจัยเสมอๆ					
50. ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย					
51. วางแผน ควบคุม ให้คำปรึกษาการทำวิจัยแก่ทีมงานได้					
52. ถ่ายทอดนโยบายและสนับสนุนให้มีการทำวิจัยในองค์กร					



พฤติกรรม	ความถี่ในการแสดงพฤติกรรม				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
53. กำหนดยุทธศาสตร์และเป็นผู้ดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการวิจัย					
54. มีผลงานด้านการวิจัยอยู่เสมอๆ					
55. อธิบายขั้นตอนการทำวิจัยทางการศึกษาได้					
56. รู้ขั้นตอนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำวิจัย					
57. เป็นหัวหน้าหรือผู้วิจัยหลัก					
58. เป็นที่ปรึกษาวิจัย เผยแพร่งานระดับประเทศหรือนานาชาติ					
59. ถ่ายทอดความรู้ชั้นสูง, นิเทศงานในระดับภายในองค์กร					
60. ถ่ายทอดความรู้ชั้นสูง นิเทศงานภายนอกกับองค์กรอื่น					

### ตอนที่ 3 แบบวัดบรรยากาศองค์การ

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความทั้งหมด
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านไม่แน่ใจกับข้อความดังกล่าว
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความทั้งหมด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ท่านทราบโครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน					
2. ท่านทราบนโยบาย พันธกิจของหน่วยงานอย่างชัดเจน					
3. ท่านทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองในการปฏิบัติงาน					
4. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ					
5. ภายในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน					
6. เมื่อมีพนักงานใหม่ในหน่วยงานจะมีการปฐมนิเทศทุกครั้ง					
7. ในหน่วยงานมีแผนการพัฒนาบุคลากรตามการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากร					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8. หัวหน้าฝ่าย/งาน ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. หัวหน้าฝ่าย/งานคอยดูแลลูกน้องในเรื่องการปฏิบัติงานเสมอ					
10. หัวหน้าฝ่าย/งานเป็นคนที่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน					
11. ผู้ร่วมงานสามารถให้คำปรึกษา/ร่วมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานกับท่านได้					
12. ผู้ร่วมงานในฝ่าย/งาน มีความสามัคคีกันในการทำงาน					
13. สมาชิกในฝ่าย/งาน ยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้จากการประชุม					

## ตอนที่ 4 : สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

### นิยามศัพท์

สมรรถนะ(Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้บุคคลนั้นสร้างผลงานได้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานสูงสุด ตามที่ตำแหน่งงานหรือองค์กรต้องการ

สมรรถนะหลักของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาจากความรู้อาทิทักษะ ความสามารถ ทักษะคิดตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่บุคลากรพึงมีเป็นพื้นฐาน ผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานตามเกณฑ์ชีวิต สามารถประเมินได้

ท่านคิดว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรต่อไปนี้ มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดสำหรับแต่ละสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และสร้างสรรค์ ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลงานสูงสุดตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์					
	1.1 ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ					
	1.2 รับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
	1.3 สามารถทำงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร					
	1.4 มีความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ					

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.5 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้มาตรฐานและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
	1.6 มีความคิดสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
	1.7 มีความเสียสละเวลา และทุ่มเทเวลาให้กับงานและองค์กร					
	1.8 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง พัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่าในหน่วยงาน					
	1.9 มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะเพื่อทราบปัญหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข					
<b>2.</b>	<b>ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ</b>					
	2.1 ยิ้มแย้ม แจ่มใส สร้างความประทับใจ และความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ					
	2.2 มีความตระหนัก มุ่งมั่น เต็มใจในการให้บริการ					
	2.3 กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
	2.4 การให้บริการแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้รับบริการทุกคนจะต้องได้รับการบริการที่เท่าเทียมกัน					
	2.5 ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ					
	2.6 เน้นคุณภาพของการบริการที่ฉับพลัน รวดเร็วและทันเวลา					
	2.7 มีความต่อเนื่องในการให้บริการตลอดเวลา					
	2.8 ติดต่อ ประสานงาน และให้เวลาในการหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ					

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3.</b>	<b>ด้านคุณธรรม และจริยธรรม</b>					
	3.1 การครองตนเป็นคนดีมีคุณธรรม					
	3.2 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน					
	3.3 ประพฤติ ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย เหมาะสมตามกาลเทศะเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคม					
	3.4 อุทิศเวลาให้กับราชการ					
	3.5 ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด รักษาสิ่งจะเชื่อถือได้ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือประโยชน์ส่วนตน					
	3.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ					
	3.7 เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพในความคิด สิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น					
	3.8 มีอุดมการณ์และยึดผลประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก					
<b>4.</b>	<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
	4.1 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน					
	4.2 มีอิสระในการคิด รับฟังข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานยอมรับในความแตกต่างของบุคคล					
	4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
	4.4 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้งานสำเร็จตามที่หน่วยงานต้องการ					
	4.5 การประมวลความคิดเห็นจากบุคลากรในกลุ่มเพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกัน					
	4.6 ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น					
	4.7 ส่งเสริมให้เกิดความรัก สามัคคีในองค์กร					
	4.8 การมีส่วนร่วมในทีมและสามารถปฏิบัติงานแทนได้					

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>5.</b>	<b>ทักษะด้านการใช้ความคิด</b>					
	5.1 การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ					
	5.2 การรู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์					
	5.3 การคิดเชิงระบบ โดยการนำข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ มาประกอบ					
	5.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการตัดสินใจในแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม					
	5.5 มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร					
	5.6 ความสามารถในการกำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	5.7 ความสามารถในการเตรียมลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความเร่งด่วนของงานที่ตนปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การวางแผน					
<b>6.</b>	<b>ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
	6.1 มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
	6.2 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูล					
	6.3 สืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร					
	6.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสารศึกษา ค้นคว้า ด้านวิชาการ					
	6.5 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
	6.6 มีความใฝ่รู้ในการแสวงหาข้อมูลจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว					

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.	<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>					
	7.1 ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำ ปรีกษาได้					
	7.2 ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
	7.3 เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน					
	7.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการพัฒนางานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เป็นไปอย่างรวดเร็ว					
	7.5 ชื่นชมผลงานของผู้อื่นด้วยความจริงใจและ เหมาะสม					
	7.6 สามารถบริหารและจัดการเวลาได้อย่าง เหมาะสม					
8.	<b>ความสามารถด้านวิชาการ</b>					
	8.1 ความสนใจ ใฝ่รู้องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานอย่าง ต่อเนื่อง					
	8.2 การนำวิชาการ ความรู้ เทคโนโลยีต่างๆ มา ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์					
	8.3 การให้คำแนะนำ ปรีกษาด้านวิชาการแก่ผู้ ร่วมงานที่ถูกต้องและเหมาะสม					
	8.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติกับเพื่อน ร่วมงาน					
	8.5 ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการปฏิบัติ งานที่ถูกต้องและรวดเร็ว					



ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	8.6 งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม					
<b>9.</b>	<b>ทักษะในการสื่อสาร</b>					
	9.1 การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา					
	9.2 การเขียนที่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ และระเบียบ					
	9.3 การฟังอย่างตั้งใจ ถูกต้อง และเข้าใจ					
	9.4 สามารถสื่อสารข้อมูลและความคิดของตนเองกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน					
	9.5 ความยืดหยุ่นและเปิดใจให้กว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
	9.6 มีทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่ม					
	9.7 รู้และเข้าใจภาษาท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์การ					
	9.8 ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกได้					
	9.9 การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร					
<b>10.</b>	<b>ความสามารถแก้ไขปัญหา</b>					
	10.1 ความกล้าเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตและปัญหาเฉพาะหน้า					
	10.2 ความสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมเมื่อเผชิญกับปัญหาวิกฤติ หรือปัญหาเฉพาะหน้า					
	10.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม					
	10.4 การมองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถ					
	10.5 การนำเสนอความคิดเห็นต่อผู้เกี่ยวข้องเมื่อเกิดปัญหา					

ข้อที่	รายการสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	10.6 การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันในหน่วยงาน					
	10.7 ความมีสติ รู้ คิด ในสิ่งที่กระทำตลอดเวลา					
<b>11.</b>	<b>การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</b>					
	11.1 การใช้งานเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ					
	11.2 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด					
	11.3 การดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ					
	11.4 การทำสถิติในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร					
	11.5 การใช้ทรัพยากรบางอย่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					

## สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### The People of Competency in Buriram Rajabhat University

เบญจพร วรณูปถัมภ์<sup>1</sup> และบุญเลี้ยง ทุมทอง<sup>2\*</sup>

Benchaporn Wannupatam<sup>1</sup> and Boonleang Thumthong<sup>2\*</sup>

#### บทคัดย่อ

โครงการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 72 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำปรึกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

<sup>1</sup>อ. ดร. กลุ่มสาขาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ บุรีรัมย์ 31000

<sup>2</sup>อ. ดร. กลุ่มสาขาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ บุรีรัมย์ 31000

\*Corresponding author: e-mail: [bencha-10@hotmail.com](mailto:bencha-10@hotmail.com), [boonleang4848@hotmail.com](mailto:boonleang4848@hotmail.com) Tel. 081-7903231, 081-0669345

คำสำคัญ : สมรรถนะ

### Abstract

The purposes of this research were 1) to evaluate personnel's level of competency in a university and 2) to seek the relationship among personal factors, reinforcement in work, organization atmosphere and personnel s' level of competency in the university. The samples were selected by simple random sampling; there were 72 people of personnel working in the university. The research instrument was a questionnaire. The statistics used in analyzing the data were percentage, mean, standard deviation and Pearson product moment correlation.

#### The findings

1. The most three levels of the personnel's level of competency in the university were the intended service way( $\bar{X}=3.63$ ), working effectiveness way( $\bar{X}=3.58$ ) and virtue and ethic way( $\bar{X}=3.55$ ), listed in order of each way were giving clear and correct information and useful advice for requiring( $\bar{X}=3.70$ ), diligence, patience and concentration in responsible work( $\bar{X}=3.61$ ), being honest in duty not be selfish( $\bar{X}=3.69$ ), finding the data to develop personnel's potential and organization( $\bar{X}=3.59$ ) ability of idea, decision and counseling( $\bar{X}=3.61$ ) ability of interpersonal working( $\bar{X}=3.57$ ) creative talking and development( $\bar{X}=3.57$ ) working in duty with standard criterion and indicator to be concrete( $\bar{X}=3.55$ ) visional and integrated thinking( $\bar{X}=3.51$ ) right and suitable steps to decide for solving the problems( $\bar{X}=3.48$ ) and maintained the equipments regularly( $\bar{X}=3.36$ ).

2. Personnel's level of competency in Buriram Rajabhat University (Y) had positive relationship with every variable ( $X_4 - X_{16}$ ) except the variable of gender ( $X_1$ ) age ( $X_2$ ) and the period of working in the university ( $X_3$ ).

**Keywords :** competency.

### บทนำ

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นมาที่รัฐบาลได้มีนโยบายของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรัฐแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และมีการวัดผลลัพท์นั้นอย่างเป็นทางการ มีกรมมอบหมายความรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้า มีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นทางการ มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและวิธีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการ

บริหารงานของภาครัฐ 2)แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ 3)แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล 4)แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5)แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม(สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542)

การปฏิรูประบบราชการจะบังคับเกิดผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลประชาชน นักการเมือง องค์กรเอกชนต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการทุกหน่วยงาน และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการทำให้การปฏิรูประบบราชการนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยไม่หยุดชะงัก ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2543) กล่าวว่าคนคือหัวใจของการทำงานในทุกระบบและมีส่วนช่วยให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ซึ่งคนที่มีคุณภาพจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในระบบราชการ และสร้างความเชื่อมั่นในระบบต่อไปในอนาคต ดังนั้นคนที่มีคุณภาพ จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปอย่างยั่งยืน และทิพาวดี เมฆสุวรรณ(2544)กล่าวว่า เป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการไทยจะบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่าและรวดเร็วได้นั้น ต้องอาศัยคนหรือข้าราชการที่ดี เก่ง กล้า ไร่จริง แข็งแรง และอุทิศตนทุ่มเทในการทำงาน

ในการที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณภาพหรือศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น จะต้องมีการมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัด ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (Competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลรวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาพนักงาน โดยมองว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง(दनัย เทียนพุด, 2540) อย่างไรก็ตาม คำว่าสมรรถนะนำมาใช้ตั้งแต่ปี 2516 โดยเกิดขึ้นจากแนวคิดของ David Mc Clelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร กับระดับทักษะความรู้ ความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น ซึ่งต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร(สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ, 2548) ทั้งนี้มีผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีข้อเสนอแนะว่า เมื่อนำตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดีและเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย ที่มุ่ง

พัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำมาประยุกต์ใช้นั้น มีทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการ โดยทั่วไปโดยมีแนวโน้มจะขยายให้ครอบคลุมไปยังทุกระดับ รายละเอียดของสมรรถนะดังกล่าวได้แก่ 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต ซึ่งมุ่งค้นหาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการซึ่งมีในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลในระดับเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไว้ว่า“เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ดีให้มีความรู้คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญา ท้องถิ่นกับศาสตร์สากล” และมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์กำหนดอัตลักษณ์ของตนเองว่า “เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาท้องถิ่นที่เป็นที่พึ่งของสังคม” ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) มีความตระหนักถึงความสำคัญในการตอบสนองนโยบายการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลงาน อย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาหรือปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สามารถแข่งขันในเวทีตั้งแต่ระดับประเทศถึงระดับสากลได้ จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและประโยชน์สุขที่แท้จริงของประชาชนในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศต่อไป โดยการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยแห่ง การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมีการทึงในการบริหารจัดการ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคมด้านอนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นต่อไป

ซึ่งในการที่จะทำให้นักลกรกลุ่มวิชาการและกลุ่มสนับสนุนวิชาการในทุกสายงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มขึ้น(ดิน ปรัชญพฤกษ์, 2540) แต่ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมมีปัญหและอุปสรรคหลายประการ

จากเหตุผลและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในยุคการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เป็นกรอบ มาตรฐานในการวัดทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิเคราะห์หาจุดอ่อน ตลอดจนวางแผนการฝึก อบรมและพัฒนาสมรรถนะของคนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้สมรรถนะยังถือเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้สมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

### วิธีการวิจัย

1. ในการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้การดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มงานคือ พนักงานวิชาการ จำนวน 22 คน พนักงานสายสนับสนุนการสอน จำนวน 38 คน และกลุ่มลูกจ้าง จำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 72 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling)
2. เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยคณะผู้วิจัยได้แบ่ง แบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนคือ สอบถามข้อมูลข้อมูลทั่วไปเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist)และแบบสอบถามการเสริมพลังอำนาจในงาน แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร และแบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scales)จำนวน 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ(Frequency) ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้น

ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรึกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

1.2 สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

## 2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้นมีข้อค้นพบที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่งานในหน้าที่ รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรึกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ ) ดังนั้นควรมีเครือข่ายความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง (Stake holder) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเช่น สภามหาวิทยาลัย รวมทั้งคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายให้เกิดกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการกระตุ้นระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสามารถใช้ทำนายความสำเร็จมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลการสอบแข่งขันทำงาน ทั้งนี้ก็ควรต้องทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและ



ลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์การบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งงานในอนาคตมหาวิทยาลัยจะต้องอ้างอิงและนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อทำให้การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งมีความคล่องตัวและได้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสาขาหรือตำแหน่งที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง ซึ่งผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในระดับต้นๆ เป็นสมรรถนะหลัก(Core Competency) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมโยง ยังไม่มีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน(Functional Competency Job Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จึงควรลองนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งนี้เพราะการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมายและมีความเป็นมืออาชีพ เพราะว่าบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า “Job Competency”

2.2 สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ ) ซึ่งผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปรแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์การบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hay Group(2004) ที่พบว่าสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในที่ทำงาน ดังนั้นผู้นำควรนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง(High Performance Organization) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งเข้ามาในองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอีกทั้งยังมีผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ในองค์กรทั้งหมดด้วย ดังนั้นการสร้างการยอมรับหรือความผูกพัน (Commitment) ของบุคลากร ควรคำนึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม(Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงาน เมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลายๆ คนก็จะกลายเป็นความรู้

สมรรถนะขององค์กร(Organizational Competency) และนอกจากนั้นควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ(Proficiency Levels) ที่ระดับและเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าในช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย (2548 : 118-119) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งพบว่าตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร วุฒิกการศึกษา บรรยากาศองค์กรด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล

### คำขอบคุณ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ได้สนับสนุนงบประมาณการวิจัย ประจำปี 2555 ในครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). ป็นสมองของชาติ. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544). ฝากให้คิดชีวิตงาม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ดนัย เทียนพุทธ. (2540). ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- เดือนใจ พิทยาวัฒน์ชัย. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการแนวคิดทฤษฎี. ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2542). แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐในการปฏิรูประบบราชการ:ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ.
- Hay Group. (2004). HR coach. Retrieved September 2, 2004, from <http://www.haygroup.com>.

## สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

### The People of Competency in Buriram Rajabhat University

เบญจพร วรณูปถัมภ์<sup>1</sup> และบุญเลี้ยง ทุมทอง<sup>2\*</sup>

Benchaporn Wannupatam<sup>1</sup> and Boonleang Thumthong<sup>2\*</sup>

#### บทคัดย่อ

โครงการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 72 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

2. สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

<sup>1</sup>อ. ดร. กลุ่มสาขาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ บุรีรัมย์ 31000

<sup>2</sup>อ. ดร. กลุ่มสาขาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ บุรีรัมย์ 31000

\* Corresponding author: e-mail: [bencha-10@hotmail.com](mailto:bencha-10@hotmail.com), [boonleang4848@hotmail.com](mailto:boonleang4848@hotmail.com) Tel. 081-7903231, 081-0669345

คำสำคัญ : สมรรถนะ

### Abstract

The purposes of this research were 1) to evaluate personnel's level of competency in a university and 2) to seek the relationship among personal factors, reinforcement in work, organization atmosphere and personnel s' level of competency in the university. The samples were selected by simple random sampling; there were 72 people of personnel working in the university. The research instrument was a questionnaire. The statistics used in analyzing the data were percentage, mean, standard deviation and Pearson product moment correlation.

#### The findings

1. The most three levels of the personnel's level of competency in the university were the intended service way ( $\bar{X}=3.63$ ), working effectiveness way ( $\bar{X}=3.58$ ) and virtue and ethic way ( $\bar{X}=3.55$ ), listed in order of each way were giving clear and correct information and useful advice for requiring ( $\bar{X}=3.70$ ), diligence, patience and concentration in responsible work ( $\bar{X}=3.61$ ), being honest in duty not be selfish ( $\bar{X}=3.69$ ), finding the data to develop personnel's potential and organization ( $\bar{X}=3.59$ ) ability of idea, decision and counseling ( $\bar{X}=3.61$ ) ability of interpersonal working ( $\bar{X}=3.57$ ) creative talking and development ( $\bar{X}=3.57$ ) working in duty with standard criterion and indicator to be concrete ( $\bar{X}=3.55$ ) visional and integrated thinking ( $\bar{X}=3.51$ ) right and suitable steps to decide for solving the problems ( $\bar{X}=3.48$ ) and maintained the equipments regularly ( $\bar{X}=3.36$ ).

2. Personnel's level of competency in Buriram Rajabhat University (Y) had positive relationship with every variable ( $X_4 - X_{16}$ ) except the variable of gender ( $X_1$ ) age ( $X_2$ ) and the period of working in the university ( $X_3$ ).

**Keywords :** competency.

### บทนำ

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นมาที่รัฐบาลได้มีนโยบายของการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรัฐแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และมีการวัดผลลัพท์นั้นอย่างเป็นทางการ มีกรมมอบหมายความรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้า มีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นทางการ มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและวิธีการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐจะครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหาร

งานของภาครัฐ 2)แผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ 3)แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล 4)แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และ 5)แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542)

การปฏิรูประบบราชการจะบังคับเกิดผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลประชาชน นักการเมือง องค์กรเอกชนต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการทุกหน่วยงาน และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการทำให้การปฏิรูประบบราชการนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยไม่หยุดชะงัก ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2543) กล่าวว่าคนคือหัวใจของการทำงานในทุกระบบและมีส่วนช่วยให้งานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ซึ่งคนที่มีคุณภาพจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในระบบราชการ และสร้างความเชื่อมั่นในระบบต่อไปในอนาคต ดังนั้นคนที่มีคุณภาพ จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูปอย่างยั่งยืน และทิพาวดี เมฆสวรรค์(2544)กล่าวว่า เป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการไทยจะบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่าและรวดเร็วได้นั้น ต้องอาศัยคนหรือข้าราชการที่ดี เก่ง กล้า ไร่แรง แข็งแรง และอุทิศตนทุ่มเทในการทำงาน

ในการที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณภาพหรือศักยภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่นั้น จะต้องมีการมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัด ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (Competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคลรวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาพนักงาน โดยมองว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง(คณีย์ เทียนพุด, 2540) อย่างไรก็ตาม คำว่าสมรรถนะนำมาใช้ตั้งแต่ปี 2516 โดยเกิดขึ้นจากแนวคิดของ David Mc Clelland นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร กับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีนั้น ซึ่งต่อมาได้มีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้โดย การกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานต่างๆ นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร(สุกัญญา รัศมิธรรม โชาติ, 2548) ทั้งนี้มีผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีข้อเสนอแนะว่า เมื่อนำตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลงานดีและเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

จากบริบทที่กล่าวมาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย ที่มุ่ง

พัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำมาประยุกต์ใช้นั้น มีทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการโดยทั่วไป โดยมีแนวโน้มจะขยายให้ครอบคลุมไปยังทุกระดับ รายละเอียดของสมรรถนะดังกล่าวได้แก่ 1) สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง 2) สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต ซึ่งมุ่งค้นหาคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะสำหรับข้าราชการซึ่งมีในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลในระดับเลิศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไว้ว่า“เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ผลิตบัตินจิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญา ท้องถิ่นกับศาสตร์สากล” และมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์กำหนดอัตลักษณ์ของตนเองว่า “เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาท้องถิ่นที่เป็นที่พึ่งของสังคม” ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) มีความตระหนักถึงความสำคัญในการตอบสนองนโยบายการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลงาน อย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาหรือปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน สามารถแข่งขันในเวทีตั้งแต่ระดับประเทศถึงระดับสากลได้ จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานต้องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรและประโยชน์สุขที่แท้จริงของประชาชนในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศต่อไป โดยการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ มหาวิทยาลัยแห่ง การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติ และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดีซึ่งมีภารกิจในการบริหารจัดการ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคมด้านอนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นต่อไป

ซึ่งในการที่จะทำให้บุคลากรกลุ่มวิชาการและกลุ่มสนับสนุนวิชาการในทุกสายงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้รับบริการปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพิ่มขึ้น(ดิน ปรัชญพฤกษ์, 2540) แต่ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ

จากเหตุผลและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะ(Competency Model) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในยุคการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เป็นกรอบ มาตรฐานในการวัดทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิเคราะห์หาจุดอ่อน ตลอดจนวางแผนการฝึก อบรมและพัฒนาสมรรถนะของตน ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้สมรรถนะยังถือเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้สมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

### วิธีการวิจัย

1. ในการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้การดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีการศึกษา 2554 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มงานคือ พนักงานวิชาการ จำนวน 22 คน พนักงานสายสนับสนุนการสอน จำนวน 38 คน และกลุ่มลูกจ้าง จำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 72 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling)
2. เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยคณะผู้วิจัยได้แบ่ง แบบสอบถามออกเป็น 4 ตอนคือ สอบถามข้อมูลข้อมูลทั่วไปเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist)และแบบสอบถามการเสริมพลังอำนาจในงาน แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร และแบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scales)จำนวน 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ(Frequency) ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ได้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศึกษา

ภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ )

1.2 สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ )

## 2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้นมีข้อค้นพบที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ( $\bar{X}=3.63$ ) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=3.58$ ) และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) โดยมีลำดับแรกของแต่ละด้านได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตามที่ผู้รับบริการต้องการ ( $\bar{X}=3.70$ ) ความขยัน อดทน เอาใจใส่งานในหน้าที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=3.61$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X}=3.69$ ) การสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์กร ( $\bar{X}=3.59$ ) ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและให้คำแนะนำ ปรีกษาได้ ( $\bar{X}=3.61$ ) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}=3.57$ ) การพูดอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ( $\bar{X}=3.57$ ) งานที่รับผิดชอบสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X}=3.55$ ) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดในเชิงบูรณาการ ( $\bar{X}=3.51$ ) การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.48$ ) และการดูแลและรักษาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.36$ ) ดังนั้นควรมีเครือข่ายความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเช่น สภามหาวิทยาลัย รวมทั้งคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายให้เกิดกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการกระตุ้นระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสามารถใช้ทำนายความสำเร็จมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาสมรรถนะของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ทั้งนี้องค์กรต้องทำตัวแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการไว้เพื่อใช้ประกอบการสรรหาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการ



ลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ดังนั้นการจำแนกตำแหน่งงานในอนาคตมหาวิทยาลัยจะต้องอ้างอิงและนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อทำให้การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งมีความคล่องตัวและได้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสาขาหรือตำแหน่งที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง ซึ่งผลการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในระดับต้นๆ เป็นสมรรถนะหลัก(Core Competency) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมโยง ยังไม่มีสมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน(Functional Competency Job Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์จึงควรลงนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งนี้เพราะการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่เน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมายและมีความเป็นมืออาชีพ เพราะว่าบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน หรือเรียกว่า “Job Competency”

2.2 สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปร ( $X_4 - X_{16}$ ) ยกเว้นตัวแปรเพศ ( $X_1$ ) อายุ ( $X_2$ ) และระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ( $X_3$ ) ซึ่งผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกตัวแปรแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง, ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hay Group (2004) ที่พบว่าสมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน ดังนั้นผู้นำควรนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง(High Performance Organization) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากประการหนึ่งเข้ามาในองค์กร เพราะจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอีกทั้งยังมีผลกระทบต่อพนักงานที่อยู่ในองค์กรทั้งหมดด้วย ดังนั้นการสร้างการยอมรับหรือความผูกพัน(Commitment)ของบุคลากร ควรคำนึงวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม(Culture & Value) เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลตามสมรรถนะของตำแหน่งงานเมื่อรวมกันเข้าหลายตำแหน่งหลายๆ คนก็จะกลายเป็นความรู้สมรรถนะขององค์กร(Organizational

Competency) และนอกจากนั้นควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพราะนอกจากจะเป็นสิ่งที่บอกว่าควรมีระดับสมรรถนะ(Proficiency Levels) ที่ระดับและเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าเป็นช่วงเวลาต่อจากนี้เป็นระยะเท่าใด องค์กรจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคคลในด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเตื่อนใจ พิทยาวัฒน์ชัย(2548 : 118-119) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยซึ่งพบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร การ ุฒิกการศึกษา บรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล

### คำขอขอบคุณ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ที่ได้สนับสนุนงบประมาณการวิจัย ประจำปี 2555 ในครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). ปั้นสมองของชาติ. กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2544). ฝากให้คิดชีวิตงาม. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คนัย เทียนพุด. (2540). ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์.
- เตื่อนใจ พิทยาวัฒน์ชัย. (2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : หลักการแนวคิดทฤษฎี. ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2542). แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐในการปฏิรูประบบราชการ:ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการ.
- Hay Group. (2004). HR coach. Retrieved September 2, 2004, from <http://www.haygroup.com>.