

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ทศวรรณ แหยมดอนไพร¹

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

จำเนียร ราชแพทยาคม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

รับต้นฉบับ: 21 กันยายน 2560 รับตีพิมพ์: 27 พฤศจิกายน 2560

บทความวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และ 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 344 คน กลุ่มตัวอย่าง 185 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ คือ หน่วยงานควรจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลาย และสร้างจิตสำนึกในการรักษานับบริการ

คำสำคัญ: สมรรถนะ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยนเรศวร

¹ การติดต่อและการร้องขอบทความนี้ กรุณาส่งถึง ทศวรรณ แหยมดอนไพร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

E-mail: that_nuh@hotmail.com

DOI: 10.14456/edupsru.2018.8

Factors Relating to Core Competency of General Administrative Officers in Operating Level of Naresuan University

Thatsawan Yhamdonprai¹

Sukhothai Thammatirat Open University

Chamnian Ratchapattayakom

Sukhothai Thammatirat Open University

Received: 21 September 2017 Accepted: 27 November 2017

Research Article

The purposes of this research were to 1) study levels of core competency of general administrative officers at an operating level of Naresuan University, 2) study factors associated with the core competency, and 3) study problems and guidelines to develop the core competency. This study was a survey research. Population was 344 general administrative officers in an operating level of Naresuan University. The sample was 185 officers determined by using Taro Yamane calculation formula. Sampling method was proportional stratified random sampling. Research instrument was a questionnaire. Frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and Pearson correlation coefficient were employed for data analyses.

The findings of this study were 1) the overall level of the core competency of general administrative officers at an operating level of Naresuan University was highest, 2) work motivation factors and organizational factors had a positive correlation with the core competency at a statistical significant level of 0.05, and 3) the most critical problems were that officers in each department were acknowledged merely on their own responsible jobs. Proposed guideline was that the university should provide work rotation so that everyone can learn from other related jobs, so as to create service mind at the same time.

Keywords: competency, general administrative officers, Naresuan University

¹Correspondence concerning this article and requests for reprints should be addressed to Thatsawan Yhamdonprai, Sukhothai Thammatirat Open University E-mail: That_nuh@hotmail.com

บทนำ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์กร หลายๆ องค์กรจึงให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้น (เจษฎา นกน้อย, 2552)

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ อันประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (4) จิตบริการ และ (5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555) สมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่านิยมร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคลากรในองค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกันช่วยผลักดันในการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

แม้ว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรจะมีการดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร และได้มีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับทราบ และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ตัวบุคลากรทราบว่า จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งเป็นแนวทางให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน และเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาหน้าที่หลักและหน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่ตนเองได้รับมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มหาวิทยาลัยนเรศวรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรแต่พบว่ายังไม่มีมาตรการเพื่อเป็นการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากร

ผู้ศึกษาจึงเกิดแรงจูงใจที่จะศึกษาว่าระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรมีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ (McClland, 1973) สมรรถนะมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน ทั้งในด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและยังมีประโยชน์เป็นอย่างมากทั้งต่อตัวบุคลากร และองค์กร หากบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่เหมาะสมตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด และมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องก็จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันและนำพาองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้ มหาวิทยาลัยเรศวร (2555) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ อันประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (4) จิตบริการ และ (5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ แรงจูงใจ (Motivation) เป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) โดยแรงจูงใจที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้า ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้มาจากการผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงเลือกนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาในครั้งนี้ โดยได้มาจากการศึกษาของ จิรสุตา บัวผัน และคณะ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสได้รับมอบหมายงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จ และปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล คันสนีย์ วงศ์ม่วย (2556) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานใน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าแรงจูงใจที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุข ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และसानิตย์ เพชรสุวรรณ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สามารถทำนายสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล ได้แก่ ปัจจัยด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับโอกาส

3. แนวคิด 7- S Model ของแมคคินซี

แนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และ ค่านิยมร่วม (Shared values) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552)

1) ยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์การมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

2) โครงสร้าง ลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ ต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจาก โครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวรองรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันด้วยถ้าโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์แล้วก็จะ เป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็จะทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนขององค์กร

3) ระบบ เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

4) รูปแบบการบริหารในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้วจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งรูปแบบการบริหารเหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

5) บุคลากร งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการจ้างงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้ที่สำคัญ คือ การจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

หรือคนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กร และทำให้นั้นออกมามีประสิทธิภาพ

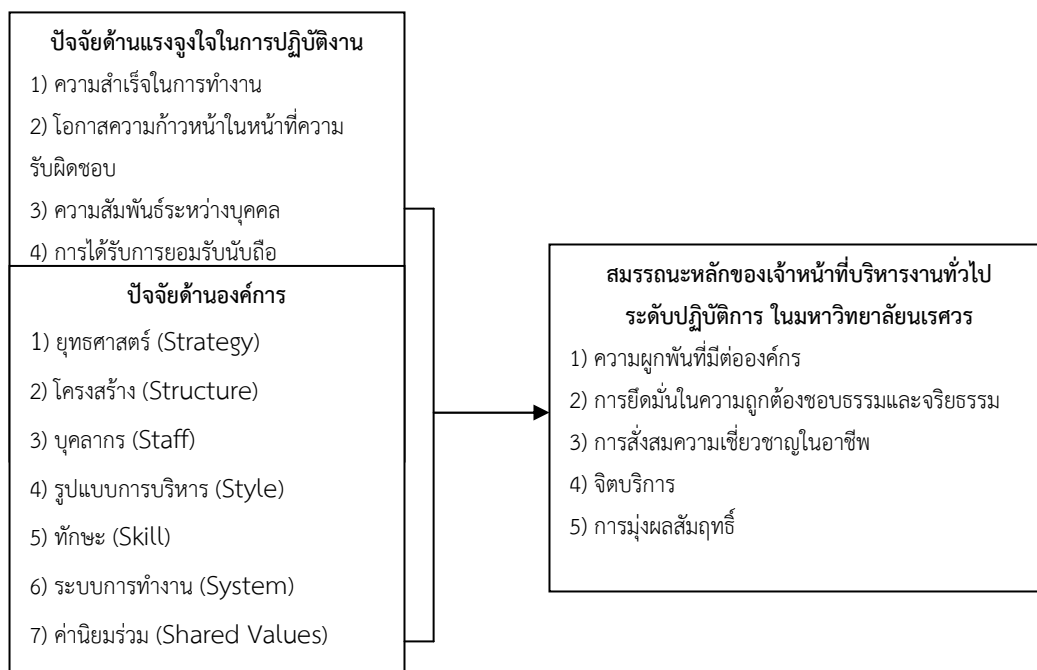
6) ทักษะ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญ หรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรม การก่อสร้าง ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ของบริษัทปูนซีเมนต์ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

7) ค่านิยมร่วม เป็นการวิเคราะห์ถึงค่านิยมร่วม ความเชื่อร่วมขององค์กรนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรเพื่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนขึ้นมาอย่างเป็นทางการ แต่เป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้นก็หมายถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super ordinate) ซึ่งไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกันจึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร

แนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี เป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ทางการบริหารจัดการ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวนี้นี้ ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งมีการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ประเมินสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาตามภาพ ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 344 คน (กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560 ข้อมูล ณ วันที่ 5 เมษายน 2560)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่กำหนดระดับความคาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 185 คน วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนระดับคณะ/สำนัก/วิทยาลัย แล้วจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 59 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราโลเกริต 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งเป็นการพิจารณาใน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (4) จิตบริการ และ (5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 34 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราโลเกริต 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจและนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) สูงกว่า 0.66 ทุกข้อ

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try out) กับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของตัวแปรต่างๆ พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าเท่ากับ 0.78 ปัจจัยด้านองค์การ ได้ค่า เท่ากับ 0.88 และสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ค่า เท่ากับ 0.88

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสถิติ t-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 86.5 ช่วงอายุที่พบมากที่สุดอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 56.8 การศึกษาจบระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 63.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 61.1 และส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอยู่ที่ 20,001-25,000 บาท ร้อยละ 47

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร สรุปผลได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			
1.1 การได้รับการยอมรับนับถือ	4.66	0.50	มากที่สุด
1.2 โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.58	0.60	มากที่สุด
1.3 ความสำเร็จในการทำงาน	4.56	0.56	มากที่สุด
1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.51	0.56	มากที่สุด
1.5 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	4.27	0.65	มากที่สุด
รวม	4.51	0.57	มากที่สุด
2. ปัจจัยด้านองค์การ			
2.1 ทักษะ (Skill)	4.82	0.37	มากที่สุด
2.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	4.71	0.47	มากที่สุด
2.3 รูปแบบการบริหาร (Style)	4.69	0.54	มากที่สุด
2.4 โครงสร้าง (Structure)	4.65	0.48	มากที่สุด
2.5 ระบบการทำงาน (System)	4.63	0.49	มากที่สุด
2.6 บุคลากร (Staff)	4.59	0.52	มากที่สุด
2.7 ค่านิยมร่วม (Share Value)	4.40	0.57	มากที่สุด
รวม	4.64	0.49	มากที่สุด
ภาพรวมปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก	4.57	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ผลเป็นดังนี้ ปัจจัยด้านองค์การมีค่าเฉลี่ย 4.64 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.51 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร สรุปผลได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.76	0.41	มากที่สุด
2. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	4.42	0.54	มากที่สุด
3. จิตบริการ	4.33	0.59	มากที่สุด
4. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.21	0.61	มากที่สุด
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.18	0.60	มาก
รวม	4.38	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ผลเป็นดังนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด อันดับแรกได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 รองลงมาได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.42 จิตบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.33 และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.21 และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษาว่า “ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร” ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาสรุปผลได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านองค์การกับ
สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัย	สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป					
	ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร					
	ความผูกพันที่ มีต่อองค์กร	การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	การสั่งสม ความ เชี่ยวชาญใน อาชีพ	จิตบริการ	การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	รวม
ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						0.206*
1. ความสำเร็จในการทำงาน	0.184*	0.168*	0.038*	0.064*	0.046*	0.153*
2. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ ความรับผิดชอบ	0.710*	0.110*	0.014*	0.031*	0.011*	0.047*
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.116*	0.150*	0.030*	0.003*	0.016*	0.091*
4. การได้รับการยอมรับนับถือ	0.081*	0.091*	0.174*	0.062*	0.117*	0.169*
5. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	0.098*	0.113*	0.189*	0.096*	0.190*	0.221*
ปัจจัยด้านองค์การ						0.298*
1. ยุทธศาสตร์	0.008*	0.085*	0.033*	0.020*	0.036*	0.011*
2. โครงสร้าง	0.128*	0.130*	0.113*	0.055*	0.076*	0.157*
3. บุคลากร	0.138*	0.137*	0.215*	0.066*	0.103*	0.210*
4. รูปแบบการบริหาร	0.230*	0.129*	0.077*	0.096*	0.143*	0.214*
5. ทักษะ	0.099*	0.164*	0.007*	0.114*	0.093*	0.061*
6. ระบบการทำงาน	0.164*	0.048*	0.046*	0.093*	0.080*	0.141*
7. ค่านิยมร่วม	0.210*	0.194*	0.192*	0.121*	0.063*	0.206*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ($r = 0.206$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นอันดับแรก ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ($r = 0.221$) รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ($r = 0.169$) ความสำเร็จในการทำงาน ($r = 0.153$) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r = 0.091$) และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ($r = 0.047$) ตามลำดับ

และในภาพรวมปัจจัยด้านองค์การก็มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ($r = 0.298$) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นอันดับแรก ได้แก่ รูปแบบ

การบริหาร ($r = 0.214$) รองลงมา ได้แก่ บุคลากร ($r = 0.210$) ค่านิยมร่วม ($r = 0.206$) โครงสร้าง ($r = 0.157$) ระบบการทำงาน ($r = 0.141$) ทักษะ ($r = 0.061$) และยุทธศาสตร์ ($r = 0.011$) ตามลำดับ

5. ผลสรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เสนอปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง คือ หน่วยงานควรจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลาย และสร้างจิตสำนึกในการรักงานบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ และการสัมมนา เป็นต้น

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร จิตบริการ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ อธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรให้ความสำคัญเกี่ยวกับความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม โดยได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยขึ้น และยังได้มีการจัดโครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ยึดมั่นในหลักการยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี และส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (Ethics) เป็นการครองตน และประพฤติปฏิบัติตนถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิคุณ วิริยะกุล (2558) ที่พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาวិเคราะห์สมมติฐาน—ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ รูปแบบการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากมีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีการนำ

ปัจจัยด้านองค์การมาปรับใช้ ให้มากขึ้น ก็จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับมาสโลว์ (Maslow, 1954; อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2557) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองว่า มนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ การมีชื่อเสียง และต้องการให้คนอื่นยกย่องในความรู้ความสามารถของตน เพราะจะทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจ และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความภาคภูมิใจ และสอดคล้องกับงานวิจัย ของศิริบุญรุ่งหิรัญ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านองค์การต่างๆ ให้ประสานและสอดคล้องกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะหลัก ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้
 - 1.1 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีโอกาสได้ลงทำงานใหม่ๆ หรืองานที่มีความท้าทาย และให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถในการปรับปรุงหรือพัฒนา รูปแบบการทำงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - 1.2 ความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารควรหาแนวทางในการเพิ่มความภาคภูมิใจในอาชีพให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ให้รู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
- 2 ปัจจัยด้านองค์การ ผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยด้านองค์การ ดังนี้
 - 2.1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ปรัชญา/ปณิธานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
 - 2.2 ควรมีการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีความต่อเนื่อง และผู้ประเมินควรประกอบด้วยหลายๆ ฝ่ายเพื่อความยุติธรรม รวมทั้งควรมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะแก่บุคลากรเพื่อเตรียมขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3 การปรับปรุงด้านสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านสมรรถนะหลัก ดังนี้

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการกำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกิจที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งควรมีการบูรณาการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยการแก้ไขปัญหา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง

3.2 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ และควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำระบบพี่เลี้ยง และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่

3.3 จิตบริการ ควรสร้างจิตสำนึกในการรักษานับบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มีจิตบริการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1 ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึก อันเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2 ควรมีการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยนเรศวร ปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เอกสารอ้างอิง

กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2560). สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร. สืบค้นเมื่อวันที่

30 มีนาคม พ.ศ. 2560, จาก <https://hrmis.nu.ac.th/static.aspx>.

จิรัฐดา บัวผัน ประจักษ์ บัวผัน และพรทิพย์ คำพอ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12. วารสารวิจัย มช, 16(6), 679-692.

เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร.

จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2548). ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง ใน เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

นิติพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2555). *คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. พิษณุโลก: กองการบริหารงานบุคคล สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2552). *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- คันสนีย์ วงศ์ม่วย. (2556). *แรงจูงใจที่มีผลสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์*. ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริบุญ รุ่งหิรัญ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดปทุมธานี* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สานิตย์ เพชรสุวรรณ. (2554). “ปัจจัยทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล” ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สุทธิคุณ วิริยะกุล. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ* ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2547). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- McClland, D. (1973). Testing for competency rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.