

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Development of competency model of support personnel at  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

รินดา พันธกาฬสินธุ์\* ภักดี โพธิ์สิงห์\*\* วิทยา เจริญศิริ\*\*\*

Received: December 26, 2018

Revised: January 18, 2019

Accepted: March 24, 2019

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ (2) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 233 คน เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถาม และสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวม อยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย บทนำ หลักการ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และส่วนที่ 3 แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

**คำสำคัญ :** รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ, บุคลากรสายสนับสนุน

**Abstract**

The purposes of this research were: 1) to identify the work competency of the supporting –line personnel at mahachulalongkornrajavidyalaya university 2) to create a model for development of work competency of the supporting –line personnel at mahachulalongkornrajavidyalaya university, and 3) to validate

---

\* นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

\*\* คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

\*\*\* ประจำสาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

the model for development of work competency of the supporting –line personnel at mahachulalongkornrajavidyalaya university. The research methodology was based on mixed methods. by studying the samples of 233 persons from supporting –line personnel at mahachulalongkornrajavidyalaya university, questionnaires and In - depth Interview. The research results 1. The situation of the work competency of the supporting–line personnel at mahachulalongkornrajavidyalaya university overall at the high level. 2 . The model for development of the supporting –line personnel’s competency of three elements (1 ) Introduction; Principles; Objectives (2 ) Guidelines on development of the supporting –line personnel’s competency (3) Efficient and effective assessment of the performance of the supporting –line personnel.

**Keywords :** development of competency model, supporting –line personnel

## 1.บทนำ

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นสิ่งจำเป็น “แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้” คือการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คือ สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (Action Learning) และยังเป็นการพัฒนาองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมและทันสมัย ที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ด้วยการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กรจากการอาศัยบุคคล ที่มงาน และทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคล

การดำเนินงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์กรใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าหรือดีกว่าบุคลากรขององค์กรอื่น จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันนี้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรรายบุคคล ในการที่จะบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรมีการมุ่งเน้น การกระตุ้นแรงจูงใจ และจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนและขยายศักยภาพของตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลโดยพิจารณาว่าสมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดย David, C. McClelland. นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาพบว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน

ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้แก่ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคนแลนได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดบทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ Mc Clelland. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแมคเคนแลนก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

การทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นความสามารถถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลแสดงให้เห็นในขณะปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่องค์กรกำหนดขึ้น สมรรถนะในมิติอันเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนี้ Rankin, (2004:20-21) ได้แสดงความเห็นว่าสมรรถนะคือ คำจำกัดความของผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ซึ่งฉายภาพที่ชัดเจนของพฤติกรรมอันที่คุณค่าที่สุดอันเป็นคุณค่าและงานที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นบุคคลจะต้องรู้ว่าตนรู้อะไรและจะต้องรู้อะไรจะทำงานนั้นอย่างไร และควรจะต้องมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ คนๆ นั้นควรมีสมรรถนะอย่างไรนั่นเอง สมรรถนะโดยนัยนี้ จึงหมายถึงทักษะความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรยุคปัจจุบัน คือ การแปลงทรัพยากรบุคคลให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Arrear) ในการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลจะพิจารณากันที่คุณค่าในตัวบุคคล ซึ่งก็คือขีดความสามารถ หรือสมรรถนะที่มีในตัวบุคคล ซึ่งก็คือขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่มีในตัวบุคคล เพราะสมรรถนะของบุคคลในการปรับปรุงกระบวนการทำงานคือรากฐานในการปรับปรุงภาคการจัดการ สมรรถนะของบุคคลประกอบด้วยความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ อันเป็นองค์รวมที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกลยุทธ์ในการแข่งขันองค์กรและความสามารถที่จะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับการสร้างและใช้สมรรถนะหลัก อันเป็นรากฐานความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงจำเป็นต้องค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรและบุคคลอันถือเป็นการพัฒนาทุนทางปัญญาสำหรับองค์กร ในที่สุดแล้วสามารถนำไปใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จ จากที่กล่าวมาชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการหรือการปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะ ได้รับความสนใจเป็นอันดับต้นๆจากผู้บริหาร

ในองค์กรต่างๆทั่วโลก ซึ่งต่างตระหนักดีว่าการสร้างสมรรถนะให้กับองค์กรและคนในองค์กรจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและแข่งขันได้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามลักษณะขององค์กร ทั้งนี้ จากการศึกษารูปแบบพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรพบว่ามีกำหนดสมรรถนะโดยสรุปรวมคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน แต่หากศึกษาแยกย่อยลงไปก็จะมีบางสมรรถนะที่บรรจุตามกรอบมาตรฐานกำหนดโดยเฉพาะสายวิชาการหรือสายอาจารย์ผู้สอน ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Job competency) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competency) และสมรรถนะเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific competency) สะท้อนให้เห็นจากการประเมินผลการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งจากภายในและภายนอก โดยผลที่ปรากฏแต่ละด้านของการประเมินจึงเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นว่าสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ทั้งระดับสมรรถนะหลัก

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบในการศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาสมรรถนะตลอดจนการศึกษาหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## 3.ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตจำนวน10 แห่ง มีดังนี้

- 1.1 วิทยาเขตนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
- 1.2 วิทยาเขตสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
- 1.3 วิทยาเขตอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
- 1.4 วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- 1.5 วิทยาเขตหนองคาย จังหวัดหนองคาย
- 1.6 วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.7 วิทยาเขตเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

1.8 วิทยาเขตพะเยา จังหวัดพะเยา

1.9 วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโธส จังหวัดนครปฐม

1.10 วิทยาเขตแพร่ จังหวัดแพร่

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายอย่างตามขั้นตอนการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษา สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.1.1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2 ด้าน ได้แก่

1) สมรรถนะส่วนบุคคล

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษา

1.4 การฝึกอบรม

1.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.6 เจตคติต่อบทบาทแห่งตน

1.7 ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

1.8. ความเข้าใจองค์กร

1.9 การพัฒนาศักยภาพตนเอง

1.10 การคิดเชิงวิเคราะห์

2) คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการบริหาร

2) ด้านตามบทบาทหน้าที่

3) ด้านตามสายงาน

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คือกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ รองอธิการบดีวิทยาเขต งานฝ่ายบริหารทั่วไป งานฝ่ายนโยบายและแผน งานฝ่ายวิชาการและแผนงานวิชาการและวิจัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว คราว จำนวน 14 รูป/คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันรูปแบบ

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนี้

### 3.1 ประชากรในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1.1 กลุ่มที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่บุคลากรที่มีอายุปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป และที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน 555 รูป/คน

3.1.2 กลุ่มที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ รองอธิการบดีวิทยาเขต งานฝ่ายบริหารทั่วไป งานฝ่ายนโยบายและแผน งานฝ่ายวิชาการและแผนงานวิชาการ และวิจัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 14 รูป/คน

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ ทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ที่มีอายุการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป และที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจำนวน 14 รูป/คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane. 1973 : 727) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 233 รูป/คน ซึ่งจะดำเนินการหาสัดส่วนประชากรกับกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยแบบอย่างง่าย

3.2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกกลุ่มเป้าหมายเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็นทั้งหมด 7 กลุ่ม จำนวน 14 คน

**4. ขอบเขต ด้านระยะเวลาในการวิจัย** ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการศึกษาระหว่าง เดือน พฤษภาคม ถึง ตุลาคม 2559

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งมีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert, 1967) มี 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องประกอบกับการศึกษาภาคสนาม(Field Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้หลากหลายวิธีทั้งการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารแนวการดำเนินงานรายงานการประชุมและรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาภาคสนาม (Field Research) ได้ใช้หลากหลายวิธีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### **การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)**

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสำรวจข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน รวม จำนวน 233 คน

**ระยะที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุลอายุ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์ตามแนวข้อคำถามที่กำหนดไว้

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องประกอบกับการศึกษาภาคสนาม (Field Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการอภิปรายกลุ่มร่วมด้วยสำหรับรายละเอียดมีดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารแนวการดำเนินงานรายงานการประชุมและรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาภาคสนาม (Field Research) ได้ใช้หลากหลายวิธีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### **การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)**

1. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคลากรและผู้บริหารรวม 14 คน

2. ตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสามเส้า(triangulation)

3. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการนำเสนอประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประเมินร่างรูปแบบในการวิจัยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่วิจัยรวม 14 คน

## 5. สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมมีระดับสมรรถนะที่มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D.=0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D.=0.92) ด้านการพัฒนาศักยภาพตนเอง ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D.=0.89) และด้านความเข้าใจองค์กร ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D.=0.99)

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ได้แก่ คำชี้แจง และบทนำ ประกอบรายละเอียด ดังต่อไปนี้ คำชี้แจง แสดงถึงจุดมุ่งหมาย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ 1. บทนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการของรูปแบบฯ 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ 1.3 ความสำคัญของรูปแบบฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้สถานศึกษา และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีรูปแบบบริหารการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน 1.4 ขอบข่ายของรูปแบบฯ ครอบคลุมด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ด้านเจตคติต่อบทบาทแห่งตน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการฝึกอบรมพัฒนา 1.5. แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องมีความตระหนัก ความเข้าใจที่ตรงกัน และง่ายต่อการนำไปใช้ ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน ตามกระบวนการดังต่อไปนี้ (1) การบริหารพัฒนาสมรรถนะ (2) การจัดทำแผนการบริหารการพัฒนาสมรรถนะ (3) การติดตาม ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ส่วนที่ 3 แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีประเด็นเพื่ออภิปรายผล คือ

1. ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจาก นโยบายของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่เป็นระบบ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะอย่างเข้มข้น มีเป้าหมายชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบและประเมินผลโดยใช้ระบบสารสนเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของ อัจฉรา หล่อตระกูล



<sup>9</sup> เรื่องการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจาก ภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนา และจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาหนักที่สุด คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขญา รังสฤษดิกุล <sup>10</sup> ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบัญชีตามทัศนะของหัวหน้างานบัญชีและผู้ปฏิบัติงานบัญชี ของสถานประกอบการ พบว่า ความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชีและผู้ปฏิบัติงานบัญชีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบัญชี 3 ด้านนั้น ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน และด้านทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย คำชี้แจง และบทนำ ประกอบรายละเอียด ดังต่อไปนี้ คำชี้แจง แสดงถึงจุดมุ่งหมาย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ 1. บทนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการของรูปแบบฯ 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ 1.3 ความสำคัญของรูปแบบฯเพื่อใช้เป็นแนวทางให้สถานศึกษา และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีรูปแบบบริหารการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน 1.4 ขอบข่ายของรูปแบบฯ ครอบคลุมด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ด้านเจตคติต่อบทบาทแห่งตน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการฝึกอบรมพัฒนา 1.5. แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องมีความตระหนัก ความเข้าใจที่ตรงกัน และง่ายต่อการนำไปใช้ สอดคล้องกับการวิจัยของ อัจฉรา หล่อตระกูล. เรื่องการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนารู้จักการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ มีระดับ

ความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ว่า หลักสูตรศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีล สมาธิ และปัญญา โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนากับหลักสูตรศึกษานี้ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีรัตน์ ฉัตรอุทัย<sup>11</sup> เรื่องการศึกษารอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุด มีจำนวน 11 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี จริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และ ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะประจำงานให้บริการห้องสมุด จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน จรรยาบรรณวิชาชีพ และความเข้าใจผู้อื่น 2) ช่องว่างระหว่างความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะกับสมรรถนะที่มีอยู่ตามกรอบสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริการที่ดี จรรยาบรรณวิชาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเข้าใจผู้อื่น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ และความร่วมแรงร่วมใจ

## 7. ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่แท้จริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบสมรรถนะได้

2. ควรศึกษาถึงปัญหา และความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ทุกวิทยาเขต) เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและทราบถึงความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้ทางมหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งเสริม อันจะนำซึ่งแนวทางการพัฒนาปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- เดชา เดชะวัฒนะไพศาล. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- เทียน ทองแก้ว. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548.
- มนีรัตน์ ฉัตรอุทัย. “การศึกษากรอบสมรรถนะและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ให้บริการห้องสมุดของสำนักหอสมุดกลางสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง”. วารสารพระจอมเกล้าลาดกระบัง ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (เม.ย. 2551) 33-43.มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชนา รังสฤษติกุล. “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบัญชีตามทัศนะของหัวหน้างานบัญชีและผู้ปฏิบัติงานบัญชี ของสถานประกอบการ”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2551.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. “การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ”, ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช, 2557.
- McClelland, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, p1-14, 1973.
- Gordon, J.R, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Baco, p45-52, 1993.