



ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร สายปฏิบัติการมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ Developing Suitable Levels of Competency of Staff at Kalasin Rajabhat University

กรรณิการ์ เดชประเสริฐ¹, ดร.ยุทพอล ทวะชาลี²,
รองศาสตราจารย์ ดร.ปาริชา มารี เคน³,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กตัญญู แก้วหานาม⁴
Kannika Dajprasert¹, Dr. Yuttapol Tavachalee²,
Assoc. Prof. Dr. Parisha Marie Cain³,
Asst. Prof. Dr. Kathanyoo Kaewhanam⁴

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) หาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 182 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางจี้และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronback's Alpha Coefficient) เพื่อหาค่า

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

² อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

³ รองศาสตราจารย์ อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

¹ Graduate students in Public administration department, Faculties of Political science and law, Kalasin Rajabhat University.

² Lecturers, Faculties of Political science and law, Kalasin Rajabhat University.

³ Associate Professor, Lecturers, Faculties of Political science and law, Kalasin Rajabhat University.

⁴ Assistant Professor, Lecturer, Faculties of Political science and law, Kalasin Rajabhat University.



ความเชื่อมั่น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ด้วยค่า t และ ค่า F ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธีการพัฒนา สารที่ต้องการพัฒนา ทัศนคติในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และสภาวะผู้นำ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร 7 ด้าน ซึ่งใช้สถิติวิเคราะห์ด้วยค่า t และ ค่า F เทียบนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า ไม่มีสมรรถนะด้านใดที่มีค่าน้อยกว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร 3) มหาวิทยาลัยควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายปฏิบัติการพัฒนาตนเอง ทั้ง 7 ด้าน เพื่อให้การบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนา, สมรรถนะ, บุคลากร, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

Abstract

This research project aimed to 1) study the current competency level of staff at Kalasin Rajabhat University and 2) compare opinions about what are suitable levels of competency with special consideration given to staff background 3) create guidelines for further development of suitable levels of competency of the staff. The sample group was 182 staff members at Kalasin Rajabhat University chosen with the Krejcie and Morgan Table. The instrument used in the study to collect data was a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean and standard deviation, t -test and F -test. The results of the research found 1) The behavior of staff was at a good level. Behavior assessment included human relations, organization, work detail, work skills and leadership. 2) A comparison of opinions in 7 aspects, analyzed by t and F , was significant at .05, which inferred that the staff's different backgrounds did not influence opinions about their level of suitable competency. 3) The University should continue to support staff in 7 aspects to assure a more effective and responsive staff.

Keywords: Development, Performance, Personnel, Kalasin Rajabhat University



บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องคัดร์ต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การ บริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็น พื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) นับว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและ นักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงการบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลนั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณา สมรรถนะขององค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความ ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทาน ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้ สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้



สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัท เอไอเอสจำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่างๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาสมรรถนะของตนเอง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้าง บริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะให้โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น จะกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และได้เริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ



4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สมรรถนะ (Competency) ของบุคคลตามความหมายของ McClelland (1999) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า บุคลิก ลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ สมรรถนะบุคคลมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self-Concept) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ที่ดีของงานตามท้องที่การต้องการ ทำให้เกิดเป็นความสามารถที่เฉพาะขององค์กร ซึ่ง Prahalad และ Hamel (1994) เรียกว่า สมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Competency) สมรรถนะหลักองค์กร เกิดจากการผสมผสานความสามารถส่วนบุคคล (Specialized Capabilities) กับความสามารถตามหน้าที่งาน (Functional Capabilities) เข้าด้วยกันทำให้เกิดความรู้ และความสามารถที่เฉพาะขององค์กร ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร ภายใต้สภาวะแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้นๆ สมรรถนะองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ทำให้ลอกเลียนแบบได้ยาก ดังนั้น ในระยะยาวแล้วปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์กร จึงไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่จะเป็นสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคคลโดยตรง เพราะถ้าบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่ดีแล้ว จะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรที่ต้องการ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิด ของ Gibson และคณะ (1997) ที่มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสำนักงานคณะกรรมการ



ข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและ คุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อน ร่วมงานอื่นๆ ในองค์การสมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นของ บุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ กำหนดหรือสูงกว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อ ส่งผลไปสู่การพัฒนองค์กรต่อไปสมรรถนะมีความสำคัญอย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานและองค์การ สมรรถนะจะเปรียบเสมือนปัจจัย นำเข้า (Input) ที่ก่อให้เกิดกระบวนการของพฤติกรรม (Process) ที่นำไปสู่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ขององค์กร (Outcome) ที่จะปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของ การปฏิบัติงาน (Spencer, L.M., and Spencer, S.M., 1993) สมรรถนะจึงเป็น คุณสมบัติสำคัญหรือเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ สมรรถนะต่างๆ ที่แต่ละองค์กรมีเสมือนเป็นแกนกลางที่เชื่อมโยง การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ภายในขอบเขตภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้าด้วยกันซึ่งในอดีตภารกิจต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักเป็นการดำเนินการ แบบแยกส่วนขาดความเชื่อมโยง แต่เมื่อนำคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึด หลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Management) เข้ามา ใช้ช่วยให้องค์การสามารถมองเห็นภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลัก สมรรถนะ มีความครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ

ดังนั้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงทวีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถ แสวงหาใช้ประโยชน์ และรักษากำลังคนที่มีคุณภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ เพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีขีด ความสามารถที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ โดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการนำไปใช้ใน กิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐ และ เอกชน (ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) หัวใจสำคัญของการนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น



ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งอยู่ที่กำหนดรูปแบบสมรรถนะที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ กลยุทธ์และวัฒนธรรม หรือค่านิยมขององค์การซึ่งการกำหนดรูปแบบสมรรถนะเป็นการกำหนดชุด (กลุ่ม) ของสมรรถนะหรือสมรรถนะขึ้นมาขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดหรือทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ส่วนรูปแบบสมรรถนะที่ได้จะมีลักษณะแบบใดมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับวิธีและขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเป็นสำคัญ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์การ หรือแม้แต่ในระดับหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว ในขณะที่กระแสการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและไม่มีผู้ใดสามารถที่จะกำหนดได้ว่าเมื่อใดจะถึงจุดสิ้นสุดการพัฒนาของระบบเทคโนโลยี เพียงแต่ได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้ม ทิศทางหรือรูปแบบไว้เท่านั้น ด้วยเหตุนี้มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนให้เป็นคนทันยุคทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรสู่การพัฒนาและการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำในยุคนี้คือต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ เพียงแค่ผู้นำเอาอยู่กับที่ก็เท่ากับนำพาองค์กรถอยหลัง ก้าวไม่ทันโลก และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำยุคนี้คือต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าโดยพัฒนาศักยภาพของเขาเหล่านั้นในด้านความคิดและกระตุ้นให้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อก้าวให้ทันเทคโนโลยีที่ไม่เคยหยุดนิ่ง ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับขององค์กร สามารถกำหนดและบริหารจัดการภารกิจของตน ได้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและรองรับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่ง ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจิตใจเขาให้มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กันไป และร่วมกันนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งคือผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้



คิดเป็นทำเป็นและพัฒนาสู่ คิดดี ทำดีได้ในที่สุด ซึ่งการนำกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จะทำให้การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามที่มหาวิทยาลัยต้องการและพึงประสงค์ จะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ภารกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม และความเชื่อของมหาวิทยาลัย มีเกณฑ์และตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็สามารถจะกระทำให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพได้มากขึ้น ทำให้ทราบว่าควรฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะใดให้แก่บุคลากรทั้งยังช่วยให้มหาวิทยาลัยวางแผนการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จึงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายปฏิบัติการ เพื่อจะได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ที่นำไปสู่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา
2. เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ตามปัจจัยภูมิหลัง
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับ



ประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาแล้วใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในการจัดทำกับข้อมูลดังกล่าว จากนั้นผู้วิจัยยังใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย เอกสารแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางประกอบในการวิจัย โดยมีลำดับและขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นบุคลากรสายปฏิบัติการที่สังกัด มหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 341 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 182 คน โดยแบ่งตามระดับสายงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ ดังนั้น เครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูล ครั้งนี้ จึงประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร

ตอนที่ 2 สมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ



3. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาบุคลากร สายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2. จัดทำแบบสอบถามฉบับร่างให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบ

3. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)

4. วิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา และหาค่า IOC ของแบบสอบถามรายข้อ ซึ่งแต่ละข้อ ตรงตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ มีค่าระหว่าง 0.80 - 1.00 พร้อมปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) บุญชม ศรีสะอาด, 2499 : หน้า 88-89 ตามวิธีของครอนบัค (Cronback's Alpha Coefficient) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.927

6. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเป็นครั้งสุดท้าย

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์วิเคราะห์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป

4. การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ประสานงานแต่ละหน่วยงาน/สำนัก ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมคืน



5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. ใช้สถิติเชิงพรรณนาอธิบายข้อมูลพื้นฐานของบุคคล โดยนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการ ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย ซึ่งกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102-103)

ผลการศึกษา

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร

ข้อมูลพื้นฐาน (ปัจจัยส่วนบุคคล)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	86	47.30
หญิง	96	52.70
รวม	182	100.00
1. อายุ		
20 - 30 ปี	50	27.50
31 - 40 ปี	88	48.40
41 - 50 ปี	28	15.40
51 ปีขึ้นไป	16	8.70
รวม	182	100.00



ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน (ปัจจัยส่วนบุคคล)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. สถานภาพ		
โสด	95	52.20
สมรส	86	47.30
หม้าย	1	0.50
รวม	182	100.00
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า	5	2.70
มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	16	8.80
ปริญญาตรี	84	46.20
ปริญญาโท	63	34.60
ปริญญาเอก	14	7.70
รวม	182	100.00
5. อายุงาน		
0 - 4 ปี	130	17.40
5 - 8 ปี	18	9.90
9 - 12 ปี	26	14.30
13 ปีขึ้นไป	8	4.40
รวม	182	100.00
6. เงินเดือน		
7,000 - 10,000 บาท	19	10.40
10,001 - 13,000 บาท	6	3.30
13,001 - 16,000 บาท	80	44.40
16,001 - 19,000 บาท	45	24.70
มากกว่า 19,000 บาท	32	17.60



ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน (ปัจจัยส่วนบุคคล)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. หน่วยงานที่สังกัด		
ผู้บริหาร	23	12.60
กองกลาง	66	36.30
กองนโยบายและแผน	13	7.10
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์	65	35.70
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์	7	3.90
คณะอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	8	4.40
รวม	182	100.00
8. ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหาร	23	12.60
บุคลากรสายวิชาการ	58	39.90
บุคลากรสายปฏิบัติการ	101	55.50
รวม	182	100.00
9. ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	18	9.80
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	48	26.40
พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	48	26.40
พนักงานราชการ	20	11.00
ลูกจ้างชั่วคราว	48	26.40
รวม	182	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 182 คน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 57.20 และเพศชาย จำนวน 86 คน คิดเป็น ร้อยละ 47.30 บุคลากรส่วนใหญ่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน



28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 อายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 สถานภาพของบุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 47.30 และสถานภาพหม้าย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ระดับการศึกษาของบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 34.60 มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ระดับปริญญาเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และอายุนานของบุคลากรส่วนใหญ่ไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 รองลงมา คือ 9 – 12 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 อายุงาน 5 – 8 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 และอายุงานมากกว่า 12 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 อัตราเงินเดือนส่วนใหญ่ของบุคลากรอยู่ระหว่าง 13,001 – 16,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 รองลงมา คือ 16,001 – 19,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 มากกว่า 19,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.60 7,000 – 10,000 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 และ 10,001 – 13,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 หน่วยงานส่วนใหญ่ที่บุคลากรสังกัด คือ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 รองลงมา คือ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 ผู้บริหาร จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 คณะอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 และคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ของบุคลากร คือ บุคลากรสายปฏิบัติการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 55.50 รองลงมา คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 และผู้บริหาร จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 ประเภทของบุคลากรมีจำนวนเท่ากัน 3 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 รองลงมา คือ พนักงานราชการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และข้าราชการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านต่างๆ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ลำดับ	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.	ทัศนคติในการทำงาน	4.02	0.90	มาก
2.	ทักษะในการทำงาน	3.92	0.85	มาก
3.	มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	4.03	0.84	มาก
4.	สภาวะผู้นำ	3.86	0.95	มาก
5.	สาระที่ต้องการพัฒนา	4.01	0.81	มาก
6.	วิธีการพัฒนา	4.03	1.46	มาก
7.	ยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.05	0.91	มาก
รวมทุกด้าน		3.99	0.96	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านต่างๆ โดยภาพรวมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.96) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร รองลงมา คือ วิธีการพัฒนา มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ทัศนคติในการทำงาน สาระที่ต้องการพัฒนา ทักษะในการทำงาน และสภาวะผู้นำตามลำดับ

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ลำดับ	สมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.	ทัศนคติในการทำงาน	3.91	0.69	มาก
2.	ทักษะในการทำงาน	3.91	0.69	มาก
3.	มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	4.14	0.68	มาก
4.	สภาวะผู้นำ	4.04	0.80	มาก
5.	สาระที่ต้องการพัฒนา	4.02	0.72	มาก
6.	วิธีการพัฒนา	4.04	0.80	มาก
7.	ยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.04	0.80	มาก
รวมทุกด้าน		4.01	0.74	มาก



จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิธีการพัฒนา สภาวะผู้นำ สารที่ต้องการพัฒนา ทักษะในการทำงาน และทักษะในการทำงาน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนา พบว่า บุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามปัจจัยภูมิหลัง (ปัจจัยส่วนบุคคล) ของประชากร จำแนกตามเพศ โดยใช้ t-test จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน เงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร ใช้สถิติวิเคราะห์ด้วยค่า ANOVA โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 พบว่า ปัจจัยภูมิหลัง (ปัจจัยส่วนบุคคล) ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านทัศนคติในการทำงาน
2. ด้านทักษะในการทำงาน
3. ด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน
4. ด้านสภาวะผู้นำ
5. ด้านสารที่ต้องการพัฒนา
6. ด้านวิธีการทำงาน
7. ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร

พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับสมรรถนะทั้ง 7 ด้าน ไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

สรุปผลและอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจ ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้



จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยรวมของบุคลากรอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงระดับความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะ จากมากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก สาระที่ต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ทักษะคติในการทำงานอยู่ในระดับมาก และทักษะในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทำนองเดียวกันกับ ธนัย เนียมภูกุญชร (2553) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$)

ด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธนัย เนียมภูกุญชร (2553) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$)

ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร พบว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ด้านวิธีการพัฒนา พบว่า สาระที่ต้องการพัฒนาของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทำนองเดียวกันกับ ประภัสสร มีน้อย (2553) ได้ผลสรุปจากข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จำนวน 20 คน ดังนี้ 1) การพัฒนาความรู้ความสามารถ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการฝึกอบรมในศาสตร์ตามสายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ โดยเนื้อหาการอบรมต้องเป็นความรู้ที่ทันสมัย เป็นประโยชน์ต่อบุคคล และองค์กร เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น กิจกรรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานในหน่วยงาน



ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) และการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2) การพัฒนาทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการตามศาสตร์ในสายงานอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาดูงาน การสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน การทดสอบความรู้ การใช้กลุ่มสัมพันธ์ หรือกระบวนการกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะ การนิเทศ กำกับ ติดตามผู้ได้รับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน 3) การพัฒนาด้านอื่นๆ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่ กิจกรรมที่พัฒนาให้เกิดความรัก ความเสียสละ และความผูกพันในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายระหว่างหน่วยงานในองค์กร การพัฒนาสุนทรียภาพทางศิลปะการสื่อสาร และการบริการ เป็นต้น

ด้านสาระที่ต้องการพัฒนา พบว่า สาระที่ต้องการพัฒนาของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับประภัสสร มิน้อย (2553) ได้ผลสรุปจากข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จำนวน 20 คน เหมือนกันกับด้านวิธีการพัฒนา

ด้านทัศนคติในการทำงาน พบว่า ทัศนคติในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ธนัย เนียมกฤษ (2553) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$)

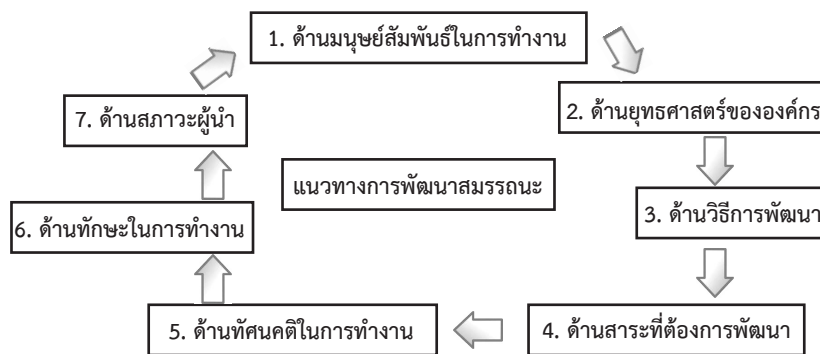
ด้านทักษะในการทำงาน พบว่า ทักษะในการทำงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสอดคล้องกับ ธนัย เนียมกฤษ (2553) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.08$)

ด้านสภาวะผู้นำ พบว่า สภาวะผู้นำของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับประภัสสร มิน้อย (2553) เรื่องการสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสาย



สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงจากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้คำแนะนำปรึกษาได้ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถบริหารงานและบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสม

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ตามปัจจัยภูมิหลัง (ปัจจัยส่วนบุคคล) ของกลุ่มประชากร จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา आयงานเงินเดือน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และประเภทบุคลากร ดังกล่าว นำไปสู่การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 2) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) ด้านวิธีการพัฒนา 4) ด้านสภาวะผู้นำ 5) ด้านสาระที่ต้องการพัฒนา 6) ด้านทัศนคติในการทำงาน และ 7) ด้านทักษะในการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ



ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย มีดังนี้

เชิงนโยบาย

1. ควรมีนโยบายส่งเสริมการนำความรู้จากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร โดยให้ทำโครงการเดียว ในการแก้ปัญหาดังกล่าว และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรต่อไป

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรมีการดำเนินการบนพื้นฐานของการสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาบูรณาการใช้อย่างเหมาะสมในการจัดทำแผนงาน กิจกรรม การติดตามประเมินผล เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสายปฏิบัติการมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นต้นแบบในการพัฒนา ตน คน และมหาวิทยาลัยต่อไป

3. ควรมีนโยบายส่งเสริมการหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง รวมถึงมีนโยบายกำหนดแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นการทำให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม มีมุมมองที่หลากหลาย จนเกิดเป็นผลงานที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรมที่แปลกใหม่ ทันสมัยต่อไป

4. ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กำหนดแผนงานหรือโครงการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และกำหนดตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปี รวมถึงการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมไว้อย่างชัดเจน โดยการนำผลสรุปจากการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละรอบปี และกำหนดให้หน่วยงานมีการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานในทุกปี เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ในช่วงนั้นต่อไป เป็นการช่วยผลักดันให้บุคลากรเกิดการพัฒนาในระดับสมรรถนะหลักของตน ตามเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้กำหนดไว้ให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก



เชิงปฏิบัติ

1. มหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงานหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2. การนำรูปแบบไปใช้นั้น รูปแบบการจัดการความรู้จะต้องเริ่มที่กลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารสายปฏิบัติการในการเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะบริหารด้านการปฏิบัติ และมอบหมายงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป้าหมายขององค์กร

3. ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนาเช่นการให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติตามกรอบของมหาวิทยาลัยมาใช้และเตรียมคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากหรือบุคลากรที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สำหรับการปฏิบัติงานและแนะนำงานให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องานวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนช่วยลดการเกิดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้

4. จัดรูปแบบการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาจากคนภายนอกสู่คนภายใน ในการสร้างเครือข่ายและกระจายองค์ความรู้ไปยังหน่วยงานต่างๆอย่างเป็นระบบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย

5. ต้นแบบสมรรถนะที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร ประกอบไปด้วย 1) ด้านทัศนคติในการทำงาน 2) ด้านทักษะในการทำงาน 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 4) ด้านสภาวะผู้นำ 5) ด้านสาระที่ต้องการพัฒนา 6) ด้านวิธีการทำงาน และ 7) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องช่องว่างของสมรรถนะหลักในด้านที่เหลือ คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มเพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

2. ควรมีการทบทวนรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะบริหารด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเหมาะสมและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น



3. ผู้บริหารควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะบริหารของผู้บริหารสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.” (2547. 10 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 1-16.

The Rajabhat University Act. 2004. (2004). Government Gazette page 1-16.

ธนาย เนียมกฤษ. (2553). สมรรถนะและความต้องการพัฒนาศักยภาพสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

Thanai Niamkunchorn. Competencies and Needs in Supporting Staff Development from the opinion of Administrators and Supporting Staff Working in Rajabhat Universities in the Northern Part of the North of Thailand.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7 (แก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.

Boonchom Sisa-Art. (2002). Basic of Research New Edition. 7th Edition. Bangkok: Suwirijasan.

ประภัสสร มีน้อย. (2553). การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Prapassorn Meenoi. (2010). The Development of Core Competencies of the Academic Supporting Staffs of Moo Ban Chombueng Rajabhat University from the Personal Characteristics of the Official Personnel Framework. Master of Arts Thesis of Government and Private Sectors Management, Graduate School, Silpakorn University.



ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). **การนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล**

Recruitment and Selection Center, Office of the Civil Service Commission. (2004). **The Use of Competency in Human Resources Management Process.**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548.**

Office of the Civil Service Commission. (2005). **The Adaptation of Competency in Human Resources Management.** Document of the Seminar on Competency of Civil Servant at January 31st, 2010.

Gibson และคณะ. (1997). **Organizations, Behavior structure processes.** (9th ed.). United States : The McGraw-Hill Companies, Inc.

McClelland. (1999). **Testing for Competence Rather than for Intelligence. American Psychologist.** 28(1), 1-14.

Prahalad และ Hamel. (1994). **Competing for the Future.** Massachusetts : Harvard Business School Press.

Spencer, L.M., and Spencer, S.M., (1993). **Competence at work : Model for superior performance.** Wiley, New York, 1993.