รายงานวิจัย

การศึกษารูปแบบสมรรถนะ บุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

STUDY OF COMPETENCY PATTERNS OF ACADEMIC SUPPORT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

นางดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์

RCH
LG
395
.K5
ด๓๖๖๗
เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 115639
วัน,เดือน,ปี 24 มี.ค. 2554

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2552

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

b.18198414
i.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ
ผู้วิจัย นางดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์
หน่วยงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปีงบประมาณ 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ เพื่อประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งงานต่างๆให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของแนวคิด เรื่อง สมรรถนะ(Competency) โดยมีขอบเขตของการวิจัย สำหรับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงาน ดังนี้ 1.)กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ 2.) กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ด้านการเงินและบัญชี ด้านนโยบายและการวางแผน ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง 3.)กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัย โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi Technique) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จากผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย (ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ รอบที่ 1 จำนวน 30 คน และรอบที่2 จำนวน 66 และรอบที่ 3 จำนวน 66 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างจาก ตารางเลขสุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบสอบถามจะประกอบด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์(Interquartile Range) ของแต่ละข้อความผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1. บุคคลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป เช่น กลุ่มงานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านทักษะและความสามารถ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและคุณลักษณะด้านจิตสำนึกบริการ สำหรับคุณลักษณะที่มี

ความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ความสามารถในการคิดการเขียนและการสังเคราะห์หนังสือราชการ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ความสามารถในการนำเสนองาน ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต

2. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ กลุ่มที่ปฏิบัติ งานด้านการเงินและบัญชี คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความเข้าใจในกระบวนงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความละเอียดรอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับคุณลักษณะที่จำเป็นอยู่ในระดับมากรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการคิดคำนวณ ด้านการนำเสนองาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และความสามารถในการควบคุมตนเอง

3. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานด้านนโยบายและการวางแผน คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ คิดการวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การนำเสนองานและ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

4.บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่มีความจำเป็นในระดับ มากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถ คือด้านการเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ด้านเทคนิคการจัดซื้อ ความรู้ในเรื่องภาษี ทักษะและความสามารถ ด้าน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ การจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความมานะพยายามอดทน

5. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการ และงานบัณฑิตศึกษา คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่จำเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับคุณลักษณะที่มีความจำเป็นในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนงาน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบและการนำเสนองาน การทำงานกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความมานะพยายามอดทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Research Name	Study of Competency Patterns of Academic Support Personnel in Public Higher Education Institutions
Researcher	Mrs. Daraka Sirisantisamrid
Faculty	Faculty of Industrial Education
	King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
Academic Year	2009

ABSTRACT

This research aims to study competency patterns of academic support personnel working in public higher education institutions. The study results will be applied in selecting personnel with characteristics in line with the human resource management based on the competency concept. The research scopes covered personnel with bachelor's degree and master's degree and worked in three functions as follows: 1) general support functions i.e. clerk, meeting, official ceremony; 2) positions supporting university' s mission accomplishment i.e. finance and accounting officers, policy and planning officers, supplies technical officers; and 3) functions related to customers and stakeholders of organizations/ universities i.e. student affairs officers, registration officers, study service officers, and graduate collage officers.

The researcher applied the Delphi Technique in the research. The samples were experts working in academic support functions and autonomous universities. Selected by the Table of Random Number from division directors, faculty secretariats, department heads, section heads, the samples of the first, second and third rounds were 30, 66 and 66, respectively. With regard to the data analysis, frequency distribution and percentage were calculated from general information of sample statuses. The statistics for questionnaire analysis included median, mode, difference between mode and mean and Interquartile range of each statement. The research results are summarized as follows.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. Personnel working in general support functions i.e. clerk, meeting, official ceremony. The most required qualification was knowledge on working rules/ regulations, and skill and competency on interpersonal skill and service mind. The followed was knowledge and understanding on work process, skill and competency on work responsibility, thinking and reading, and official letter analysis, communication and coordination, problem solving, presentation, information management, self-control and honesty.

2. Personnel working in finance and accounting functions supporting organizations' mission accomplishment. The most required qualifications were general knowledge on working rules/ regulations and work process understanding. Other qualifications included carefulness, morals, ethics and honesty. The followed were knowledge on budget management, skill and competency on data analysis, financial report writing, problem resolving, system thinking, interpersonal skill, calculation, presentation, communication and coordination. Other qualifications included work intention, effort and self-control.

3. Personnel working in policy and planning functions supporting organizations' mission accomplishment. The most required qualifications were knowledge on strategic planning and work process understanding, skill and competency on integrated thinking, logical thinking and systematic thinking. Other qualifications included morals and ethics. The followed were knowledge on working rules/ regulations and budget/ project management, skill and competency on problem solving, presentation and communication and coordination and interpersonal skill. Other qualifications included work intention, effort and self-control.

4. Personnel working in supply/ procurement functions supporting organizations' mission accomplishment. The most required qualifications were knowledge on working rules/ regulations, legal and contract management and work process understanding, including skill and competency on negotiation. Other qualifications included honesty, morals and ethics. The followed were procurement technique and tax, skill and competency on com munication and coordination, decision making, problem solving, system thinking, store and asset management, reporting and data analysis and interpersonal skill. Other qualifications included work intention, self-control and effort.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของผลงานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. Personnel working with customers and stakeholders of organizations/ universities i.e. student affairs, registration, academic service and graduate collage supporting organizations' mission accomplishment. The most required qualifications were knowledge on working rules/ regulations and advisory psychology. Other qualifications included service mind, self-control and honesty. Thc followed were work process understanding and public relations knowledge, skill and competency on communication and coordination, problem solving, system thinking, presentation, interpersonal skill and data dissemination creativity. Other qualifications included accountability and effort.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ใน การบริหารทรัพยากรบุคคล ในการคัดเลือก/สรรหาและการพัฒนาบุคคลในตำแหน่งงานต่างๆให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ(Competency) ได้ทำการศึกษา ความคิดเห็น จากกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐและในกำกับของรัฐทั่วประเทศ

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากเงินรายได้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีงบประมาณ 2552 ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาส นี้ และขอขอบคุณ บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง / ผู้เชี่ยวชาญทุกๆท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และส่งคืนกลับมา ทำให้งานวิจัยดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ I

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ IV

กิตติกรรมประกาศ VII

สารบัญ VIII

สารบัญตาราง X

บทที่ 1 บทนำ 1

1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2

3. ขอบเขตของการวิจัย 2

4.กรอบแนวคิดในการวิจัย 3

5.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 3

6. นิยามศัพท์ 4

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารบุคลากรภาครัฐ 5

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 8

2.3 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 10

2.4 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ 12

2.5 ความหมายของสมรรถนะ 14

2.6 การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 15

2.7 แนวคิดการนำโมเดลสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ... 19

2.8 การได้มาของบุคลากรภาครัฐ 21

2.9 การปรับใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรภาครัฐ 25

2.10 หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย 29

2.11 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย 30

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 37

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 38

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 38

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 39

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ(ต่อ)

หน้า

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 40

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 41

3.5 เกณฑ์การตัดสิน..... 41

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 42

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 55

บรรณานุกรม..... 64

ภาคผนวก..... -

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

1.1 ตารางกรอบแนวคิดในการวิจัย..... 3
2.1 แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร..... 20
4.1 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ..... 43
4.2 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป..... 45
4.3 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานการเงินและบัญชี..... 47
4.4 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานนโยบายและแผนงาน..... 49
4.5 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานการจัดซื้อ-จัดจ้าง..... 51
4.6 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มงานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการและ งานบัณฑิตศึกษา..... 53

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ในของธุรกิจและเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน เป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังมาตรการหนึ่งขององค์กร จึงมุ่งระบุและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่เชื่อว่าเอื้อต่อความสำเร็จ ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมานี้องค์กรหลายแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง ต่างก็พากันเดินตามกระแสแนวคิด ทฤษฎีต่างๆมากมายโดยหวังว่าแนวทาง ทางวิชาการเหล่านั้น จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด โดยยึดหลักลูกค้าเป็นสำคัญ และอยู่ในความประทับใจของลูกค้าไปตราบนานเท่านาน ซึ่งระบบต่างๆที่ต่างก็พากันนำมาปรับใช้ในองค์กร เช่น ระบบคุณภาพ (TQM, ระบบ ISO 9000,9001,14000, ฯลฯ) ระบบ Reengineering การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับในการบริหารราชการ ก็ได้นำแนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบการประกันคุณภาพในระบบของการจัดการศึกษา และระบบการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในทุกกระทรวง เป็นต้น มาใช้เพื่อหวังว่าจะทำให้การดำเนินภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสามารถอยู่รอดในสภาวะการของโลกที่มีการแข่งขันและแย่งชิงความได้เปรียบที่เหนือกว่านี้ได้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหน่วยงานและองค์กร ได้ทุ่มงบประมาณและกำลังคนเพื่อกิจกรรมเหล่านั้นไปอย่างมหาศาล แม้ว่าจะสามารถประสบความสำเร็จอยู่บ้าง แต่ก็พบว่า มิได้นำซึ่งความยั่งยืน ก็เพราะวิธีการที่นำมาใช้นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายนอกแต่ภายในเช่น วัฒนธรรมองค์กรและคนมิได้มีการเปลี่ยนแปลง ไปมากเท่าที่ควรจะเป็น

แนวคิด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมการบริหารคนเน้นการควบคุม ใช้วินัยเป็นเครื่องมือ เน้นรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจมองคนเป็นปัจจัยการผลิต ปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มองคนเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น กระบวนการทำงานให้ควบคุมผลงานด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และแนวคิดนี้ได้ปรับเปลี่ยนในครั้งที่สอง คือปรับเปลี่ยนจากบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาสู่กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในครั้งนี้ เป็นการบูรณาการแนวคิดการบริหารคนไว้ในทุกระดับทุกแผนกขององค์กร (นิสดารก์ เวชยานนท์,2549:27)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวม คือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการเป็นคนที่สมบูรณ์และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สร้างองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนปลูกจิตสำนึกในการดูแล รักษาศิลปวัฒนธรรม ประเพณี สิ่งแวดล้อมแก่เยาวชนของชาติ ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษากำลังจะเปลี่ยนแปลงไป การออกระบบของหลายมหาวิทยาลัยและที่ยังไม่เปลี่ยนแปลงก็คงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามกันมา การบริหารจัดการเมื่อออกนอกระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด และสิ่งที่สำคัญแม้จะมีนโยบายที่ดีแต่ปัจจัยที่จะนำพานโยบายไปปฏิบัติแล้วบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้คุณภาพก็คือ ทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคน จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยหลักการบุคลากรของสถาบันการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิจัย คือบุคลากรตำแหน่งอาจารย์ สำหรับ กลุ่มที่ 2 คือบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์หลากหลายที่ช่วยสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรจะมีรูปแบบสมรรถนะในตำแหน่งงานต่างๆ อย่างไรบ้าง จึงจะทำให้การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

3. ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารูปแบบ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งงานที่มีวุฒิการศึกษาหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่า ปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และพิธีการ

3.2 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผน และงานพัสดุหรืองานจัดซื้อ-จัดจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.1 ตารางแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1. ประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ รอบที่ 1 จำนวน 30 คน และรอบที่2 จำนวน 66 และรอบที่ 3 จำนวน 66 คน โดยวิธีตารางเลขสุ่ม

6. นิยามศัพท์

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษาของรัฐรวมถึงมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในกำกับของรัฐ

2. สมรรถนะ(Competency)ตามความหมายของ สำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

7.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของโครงการวิจัย

- -

7.1 เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการคัดเลือก/สรรหาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้ามาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลกับตำแหน่งงาน

7.2.เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น/เงินเดือนและการประเมินประจำปี

7.3. เป็นแนวทางในการทำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อ การศึกษารูปแบบสมรรถนะ บุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และเอกสาร ที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารบุคลากรภาครัฐ

2.2. ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2.3.กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐ

2.4.แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

2.5. ความหมายของสมรรถนะ

2.6.การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

2.6.1 การกำหนด คุณสมบัติ ของสมรรถนะ

2.6.2 ประเภทของสมรรถนะ

2.6.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.7 แนวคิดการนำโมเดลสมรรถนะมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.8 การได้มาของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2.8.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากรภาครัฐ

2.8.2หลักเกณฑ์วิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

2.8.3 แนวคิด: การสรรหาบุคลากรภาครัฐระบบทางด่วน

2.9.การปรับใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2.10หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.11 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารบุคลากรภาครัฐ

"ข้าราชการ" เริ่มเป็นอาชีพอย่างแท้จริงเมื่อมีตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในปีพ.ศ. 2471 ในสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 (เกษม สุวรรณกุล 2505, อ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใน ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546) บุคลากรภาครัฐมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคลากรภาคเอกชน และมีจำนวนมากที่สุดในระบบเศรษฐกิจของไทยทำให้ภาครัฐเป็นนายจ้างรายใหญ่ที่สุดในประเทศ และอยู่ภายใต้เงื่อนไข กติกาที่กำหนดโดยกฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ บุคลากรภาครัฐมีความสำคัญต่อความมั่นคงของสังคมและความมั่งคั่งของประเทศ และนอกจากนี้บุคลากรภาครัฐยังมีความหลากหลายในสายงาน มีมากถึง 400 สายงานและลักษณะงานที่บุคลากรภาครัฐทำก็มีตั้งแต่งานที่ง่ายๆ ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถมากนัก เช่น นักการภารโรง คนเดินเอกสาร พนักงานทำความสะอาด ฯลฯ ไปจนถึงงานที่ต้องการความรู้ความสามารถ ความชำชาญและเชี่ยวชาญพิเศษ เช่น แพทย์ วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ ผู้พิพากษา ครู อาจารย์ ตำรวจ ทหาร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าบุคลากรภาครัฐเป็นกลุ่มคนสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการหรือการดำเนินของรัฐ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากกำลังคนภาครัฐมีคุณภาพ มีคุณธรรมก็จะสามารถขับเคลื่อนประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงกันข้ามหากกำลังคนภาครัฐขาดคุณภาพก็จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารประเทศซึ่งในยุคปัจจุบันจำเป็นจึงสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ (ศุภชัย ยาวะประภาษ,2546, หน้า 1) และรวมไปถึงงบประมาณในแต่ละปีที่รัฐต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมากกว่าครึ่งของงบประมาณรายจ่ายด้านอื่นๆ จึงมีผลทำให้รัฐไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาประเทศด้านอื่นๆได้อย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากเดิมที่ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย หรือตรงกับแนวคิดในยุค คนเหมือนเครื่องจักร หรือเป็นชิ้นส่วนหนึ่งของระบบงานภาครัฐทั้งหมด ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546) ได้เสนอความคิดเป็นไว้ว่า *"จัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนาผ่านยุคนั้นมาสู่ยุคให้ความสำคัญแก่คนในฐานะที่เป็นมนุษย์ มีอารมณ์ (emotion) ความต้องการ (needs) และความรู้สึก(feelings) ต้องการการปฏิบัติที่แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ก็คือ ยุคของความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร"* ต่อมา แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการเริ่มเปลี่ยนไป และเริ่มเห็นว่า มนุษย์นั้นสามารถเรียนรู้และเพิ่มค่าให้กับคนเองได้ และมองมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า สามารถผลักดันให้หน่วยงานพัฒนาหรือก้าวหน้าไปได้หากสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546 หน้า 10) ได้ศึกษา ค้นคว้าจากข้อเขียน บทความของผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้กล่าวว่า ในช่วงแรกของการพัฒนาการจัดการบุคคลในประเทศไทย ได้ยึดรูปแบบของอเมริกาเป็นหลัก โดยเน้นกระบวนการและองค์กรบริหาร กล่าวคือ อธิบายวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ การฝึกอบรม ตลอดจนหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล คนของรัฐ เช่น สำนักงาน ก.พ.

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา เมื่อโลกเข้าสู่ยุคของการถดถอย และมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเทคโนโลยีทันสมัยและพัฒนาอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานต่างๆ การทำธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กร

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งภาครัฐและเอกชนแตกต่างไปอย่างสิ้นเชิง และมองว่าคนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และในยุคนี้ จึงมองมนุษย์ว่ามีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็น "สินทรัพย์" (asset) หรือ " ทุน" (capital) ขององค์กร หากองค์กรใดสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าได้หรือไม่นั้น จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์กร และภาครัฐก็เช่นกัน

อุทัย เลาหวิเชียร,(2537) ได้ให้ความคิดเห็นและการมองการบริหารงานบุคคลในมุมมองอย่างแคบไว้ว่า

1. เป็นแนวทางการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารงาน อันได้แก่ กิจกรรม การคัดเลือกสรรหา การสอบ การเลื่อนขั้น การจำแนกตำแหน่ง การโอนย้าย การพัฒนา การประเมิน การออกจากราชการ และการจัดการประโยชน์สวัสดิการ

2. เป็นแนวทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลภายในองค์กรและมองข้ามการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอื่นๆ

3. เป็นแนวทางการศึกษาที่เห็นว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกลไกของฝ่ายบริหารที่มีไว้สำหรับควบคุมบุคคลมากกว่าที่จะมองให้กว้างโดยคลอบคลุมถึงกิจกรรมการปฏิสัมพันธ์ภายนอกองค์กรอื่นๆ

คุณหญิงทิพวาดี เมฆสวรรค์,(2541) ได้มองการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ คือบุคลากร หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ได้บุคลากรที่ดี ที่เก่ง ที่กล้า ที่ร่าเริงและที่แข็งแรง และมีจิตวิญญาณที่จะทำงานเพื่อประชาชน และประเทศชาติงานทั้งหมดของภาครัฐก็จะสำเร็จลุล่วงไปและหากเป็นไปในทางตรงกันข้ามภาครัฐก็จะอ่อนแอ

ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546 หน้า 16) ได้เสนอมุมมองการบริหารงานบุคคลภาครัฐ แบ่งเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อม หรือบริบทที่ล้อมรอบเสมือนกำแพงที่ส่งอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งหมายถึงตัวองค์กรที่ต้องกระทบกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การบริหารงานบุคคลก็ต้องปรับเปลี่ยนตาม และแนวทางการบริหารในปัจจุบัน มองผ่านแนวคิด การบริหาร 4 M คือ คน(men) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์(materials) และการจัดการ (Management) และระบบภายในอาจมองได้จากกรอบ 7's ของแมคคีนซี่(Mckinsey) ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ (strategy) วิสัยทัศน์ร่วม(shared value) โครงสร้าง(structure) ระบบงาน (system) การจัดบุคลากร(staffing) นอกจากนี้ ก็ยังมีเรื่องกฎหมายที่เป็นภาพสท้อนของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม วิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 เป็นแรงผลักดันทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ ในขณะเดียวกันกระแสการเมืองและการเปลี่ยนแปลงของพรรคการเมือง สมัยรัฐบาลพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร กับนโยบายการพัฒนาระบบราชการ จึงปรากฏกระแสการทำราชการให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอบสนองต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ จึงนำไปสู่การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 และกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ออกมาอีกจำนวนมาก

2. นโยบายการบริหารงานบุคคล อันเป็นผลที่เกี่ยวเนื่องจากกฎหมายต่างๆข้างต้น นโยบายที่ให้ความสำคัญในลำดับต้นๆก็คือ อะไรที่รัฐควรทำ อะไรที่รัฐไม่ควรทำ อะไรที่รัฐควรถ่ายโอนให้ผู้อื่นทำแทน เมื่อได้สังเคราะห์อย่างเหมาะสมแล้ว บุคลากรที่จะดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ควรมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสม อาจจ้างประจำ ชั่วคราว หรือตามฤดูกาล โดยมีองค์กรกลางหรือหน่วยงานกลางเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐทั้งหมด เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวมไปถึงนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยแนวทางต่างๆ และนโยบายสุดท้าย คือ การเลิกจ้าง ด้วยโครงการเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งได้สะท้อนออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบสัญญาจ้างงาน ระเบียบว่าด้วยการพนักงาน หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค.0527/ ว31 ลงวันที่ 26 เมษายน พ.ศ2542 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเรื่องการบริหารลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น ระเบียบการจ้างเหมาบริการเป็นต้น

3. วิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งได้เสนอไว้ 6 ขั้นตอน

3.1 การวางแผนการบริหารงานบุคคล

3.2 การได้มาซึ่งบุคลากร การโอนย้าย/แต่งตั้ง

3.3 การพัฒนาบุคลากร

3.4 การใช้ประโยชน์จากบุคลากร

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6 การพ้นสภาพการเป็นบุคลากร

อาจกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศ ประเทศชาติจะเจริญมั่นคงและก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใดนั้น บุคคลของรัฐจะเป็นกลไกสำคัญ ในโลกยุคใหม่แห่งกระแสของความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ผู้ที่ทำหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ คือบุคลากร หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ได้บุคลากรที่ดี ที่เก่ง ที่กล้า ที่ร่าเริง และที่แข็งแรงมองโลกในแง่ดี และมีจิตวิญญาณที่จะทำงานเพื่อประชาชน และประเทศชาติงานทั้งหมดของภาครัฐก็จะสำเร็จลุล่วงไปและเพื่อให้ได้บุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนการบริหารแนวคิด วิธีการเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งตามแนวทางในการบริหารบปัจจุบันที่เป็นกระแสนิยม ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิธีการกำหนดแผนงานเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ. (2547,หน้า 1-5) ได้อธิบายไว้ว่า ผลกระทบจากภาระวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงเมื่อ พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาลต้องเร่งปฏิรูประบบราชการเพื่อฟื้นฟูสถานภาพของประเทศให้กลับมาสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว รวมทั้งวางโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารราชการเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน รัฐบาลสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมร่วมกันพัฒนาประเทศ ต่อมาในสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้ประกาศพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ลดขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

หลักการนี้ จึงเป็นแนวทางสำคัญในยุคปัจจุบันที่ภาคราชการจะต้องบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย ทั้ง 7 ประการ และเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ในปีงบประมาณ 2547 ส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด ทั้งหมดจัดทำคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการและเข้าร่วมในระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งสูงใจ โดยคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการและการประเมินผลจะเป็นไปตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ 4 มิติและตัวชี้วัดในแต่ละมิติที่ได้กำหนดไว้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ การประเมินผลยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ให้ความสำคัญกับกระบวนการ เช่นการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ การนำอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ การเพิ่มผลิตภาพการวัดต้นทุนต่อหน่วย การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ การสำรวจและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรจัดตรากำลังให้ทำงานคุ้มค่า การกระจายอำนาจ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลให้สอดคล้องกับระดับองค์กร การพัฒนาระบบควบคุมภายใน เป็นต้น

2.3. กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐ

2.3.1 แนวคิด : หลักการบริหารทุนมนุษย์

Peter Drucker (2001), ได้กล่าวไว้ว่า " The knowledge society is the employee society" ซึ่ง ศุภชัย ยาวะประภาษ ได้ ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาพสังคมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ คือสังคมของลูกจ้าง และนอกจากนี้ ท่านอาจารย์ ศุภชัย ยาวะประภาษ ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่พยายามค้นหาว่า ทำอย่างไรจึงจะได้คนที่เป็นบุคคลากรชั้นเยี่ยม ซึ่งแต่ก่อนปีพ.ศ. 2516 องค์การพิจารณาคนจากสิ่งที่ปรากฏให้เห็นจากภายนอก เช่น วุฒิการศึกษา ทักษะที่แสดงออก ลักษณะทางกายภาพ ฯลฯ ซึ่งไม่สามารถทำนายได้ทั้งหมด หรือพยากรณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นบุคคลชั้นเยี่ยมเมื่อเข้ามาทำงานได้

สำนักงาน ก.พ. (2547,หน้า6) กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชน ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้(Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สินขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Capital) ให้กับองค์กร มีคำกล่าวว่า "People are our greatest assets" ซึ่งยืนยันได้จากผลการศึกษาระบุว่า ร้อยละ 80 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก ทุนมนุษย์ และงานวิจัยของ Office of Personnel Management เมื่อปี 1999 ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์การ

จากการประชุมของสมาคม International Personnel Management Association (IPMA) ครั้งที่ 28 สาขา Human Resources เมื่อปี พ.ศ. 2546 ได้มีการกล่าวถึงประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐที่เริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้ง

ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์ (Strategic Human Capital Management) ซึ่งองค์การต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันทุกองค์การที่ต้องการที่อยู่รอดอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องประยุกต์เอาแนวคิดในเรื่องสมรรถนะหลัก (Competency) มาใช้แนบทุกองค์กร คำว่าสมรรถนะก็ดี ขีดความสามารถ หรือความเข้มแข็งขององค์การก็ดี ล้วนแล้วจะต้องผ่านกระบวนการทำสะสมความรู้ ทำวิจัย ค้นคว้ามาเป็นระยะเวลานาน การเรียนรู้เป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งของมนุษย์ ยิ่งในโลกปัจจุบัน เป็นโลกที่ต้องอาศัยฐานความรู้ก็ยิ่งต้องทำให้มนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้นด้วย ความรู้คือกรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท ที่รู้อย่างลึกซึ้ง และเป็นความรู้ที่สั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร แฟ้มเก็บเอกสาร ประสบการณ์ที่ทำงาน อยู่ในกระบวนการทำงานหรือการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.3.2 แนวคิด : หลักการกระจายอำนาจ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/การกระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (Line Manager) ตามหลัก "Let managers manage" ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารของสายงานหลักต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวคิดนี้ ทำให้รูแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนจากเดิมที่เป็นมาในอดีต ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ ที่ต้องดำเนินการไปตามกฎระเบียบ ทำหน้าที่เชิงธุรการ แต่รูปแบบใหม่จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุเป้าหมายและบริหารในสายงานหลักจะมีบทบาทและความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงาน ก.พ.จะมอบอำนาจ/กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของส่วนราชการต่างๆสามารถสนับสนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของพันธกิจ

2.3.3 แนวคิด : หลักคุณธรรม

การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ของส่วนราชการและข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลัก ดังนี้

1. การสรรหาและแต่งตั้งในระบบเปิด มีการแข่งขันจากระบบภายในและภายนอก
2. การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีรายได้เหมาะสมตามงาน อัตราตลาดและผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา

4. ความเป็นกลางทางการเมือง และการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5. การตอบสนองความต้องการของประชาชนและนโยบายของรัฐบาล

2.3.4 แนวคิด : หลักความรับผิดชอบร่วม

การมอบ/การกระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลักรับผิดชอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การรับผิดชอบร่วมกันและการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างขึ้นมา ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

นิสดารก์ เวชยานนท์,(2549 หน้า 7-9) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา ได้มีกระแสการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนการบริหารคน หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนและองค์กรค่อยๆเปลี่ยนไป โดยในช่วงก่อนหน้านี้ พนักงานถูกมองว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ องค์กรใช้วิธีการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวด โดยไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือความต้องการของคน จะสนใจแต่แนวทางการบริหารที่ดีที่สุดขององค์กร ดังนั้น ความสามารถ (Competency) จึงมองอยู่ในกรอบของทักษะ ความชำนาญเฉพาะอย่างที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน ต่อมาในช่วง ต่อมาในช่วง ทศวรรษ 1970s และเริ่มเข้าสู่ ทศวรรษ1980s บรรยากาศเริ่มเปลี่ยนแปลงภายใต้ความไม่แน่นอนหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาวะการแข่งขัน สิ่งที่เคยคิดว่า การบริหารแบบเดิมเป็นแนวทางที่ดีที่สุดแล้วนั้น เริ่มเห็นว่าไม่ใช่ทางเลือกที่เหมาะสม White and Trevor ได้เขียนหนังสือ เรื่อง Under Japanese Management ในปี ค.ศ. 1983 ได้กล่าวว่า ความกดดันในการแข่งขันได้เปลี่ยนกลายเป็นการคุกคามในการแข่งขัน จำนวนแรงงานถูกลดลง พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายขึ้น การลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชาทำให้พนักงานต้องมีความสามารถในการควบคุมตนเอง บริหารและตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งแนวทางที่ดีที่สุด คือทำให้คนหรือพนักงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

P. Evan (1991,อ้างใน นิสดารก์ เวชยานนท์(2549) ได้เขียนบทความเรื่อง Motivation revisited : Striking a dynamic balance in the dualistic organization ในปี ค.ศ. 1991 โดยเขาได้กล่าวว่า การบริหารจำเป็นต้องรักษาความสมดุล เราไม่สามารถเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่นเลือกว่าจะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจทางการบริหาร แต่สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำคือ ต้องสร้างความสมดุลของทั้งสองสิ่งไปพร้อมๆกัน องค์การต้องสร้างความสมดุลทั้งเรื่องคุณภาพและราคา ต้องมีความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะ ดังนั้น องค์กรจึงต้องการพนักงานที่จะช่วยให้บรรลุสิ่งเหล่านั้นได้ ตัวผู้บริหารเองก็เป็นที่ถูกคาดหวังว่าจะต้องมีทักษะ ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะผสมผสานเพื่อให้เกิดความสามารถที่หลากหลายเหล่านี้

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competen Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

แกรีแฮเมล และซีเค.พราฮาราด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad)(1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์การ

สำนักงาน ก.พ.(2548) ได้อธิบาย ไว้ว่า แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ(Competency) ได้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายเมื่อ ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร ซึ่ง McClelland ได้ใช้ความรู้ ไปทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของรัฐบาลอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัด และปัญหาผลการทดสอบความถนัดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่มีผลงานโดดเด่น โดยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด McClelland ได้ตีพิมพ์บทความ เรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence เมื่อปี ค.ศ.1973 ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และนำไปปรับใช้ในหลายๆหน่วยงานกันอย่างแพร่หลาย

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือ สมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Coporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รินทร์ 2546 : 13) แสดงว่า Core competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

แนวคิดเรื่อง สมรรถนะ มักจะอธิบายโดยอาศัย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ถ้าเทียบกับคน ก็คือ ความรู้และทักษะที่บุคคลมีอยู่และสามารถมองเห็นได้ ส่วนที่ 2 คือส่วนที่มองเห็นได้ยากหรืออยู่ผิวน้ำ นั่นคือ แรงจูงใจ ทัศนคติ เจตคติความเชื่อ เป็นภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกทางสังคม สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ที่มา : Spencer & Spencer, 1993

2.5. ความหมายของสมรรถนะ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (เอกสารประกอบคำบรรยาย) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ(Competency) เป็นคำศัพท์ร่วมสมัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความสนใจตั้งแต่งานเขียนของ David C. McClelland ตีพิมพ์เผยแพร่ ที่พยายามอธิบายว่า ในการประเมินบุคคลให้หันมาให้ความสำคัญกับสมรรถนะมากกว่าสติปัญญาที่สังเกตุได้ง่ายและชัดเจนกว่า ควรจะทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานดีกับผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีน้อยกว่า เพื่อระบุว่ามีปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จใดในการทำงาน อย่างไรก็ตาม วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ ประกอบขึ้นด้วยหลายๆคุณลักษณะที่สามารถ สังเกตุ วัดและประเมินได้ อันส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน

Lyle M.Spencer and Signe M. Spencer,(อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาษ,2546 หน้า 36) ได้แปลความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เหตุและผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งได้ ซึ่งได้อธิบายความไว้ว่า 1) ลักษณะที่เป็นฐานราก หมายถึง สมรรถนะที่เป็นส่วนที่ฝังอยู่ข้างในตัวคนค่อนข้างลึก เสมือนบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่อาจแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมได้อย่างหลากหลาย 2) การเชื่อมโยงเชิงเหตุผล หมายความว่า สมรรถนะที่พยากรณ์ เป็นเหตุผลให้เกิดพฤติกรรม และผลของการปฏิบัติงาน *3)* การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่า ใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ(skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สมรรถนะ(Competency) ตามความหมายของ สำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

2.6.การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.6.1 การกำหนด คุณสมบัติ ของสมรรถนะ

2.6.2 ประเภทของสมรรถนะ

2.6.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6.1 การกำหนด คุณสมบัติของสมรรถนะ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย(เอกสารคำบรรยาย) ได้กล่าวว่า ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมานี้องค์การหลายแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนได้ทุ่มงบประมาณและกำลังคนเพื่อการกำหนดโมเดลสมรรถนะ (Competency Modeling) เพื่อประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการบริหารจัดการภายในองค์การของตน ซึ่งนอกจากสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อศรัทธาต่อกระแสความสนใจในเรื่องนี้ ยังบ่งถึงความต้องการหารูปแบบและแนวทางประยุกต์ใช้ เพื่อสนองนโยบายด้านการจัดการของฝ่ายบริหารในขณะที่แนวคิดหลักวิชายังไม่ชัดเจน การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์มีน้อย แต่การนำไปปฏิบัติที่หลากหลายเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบโมเดลสมรรถนะขององค์การ ได้รุดหน้าไปมาก

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย กล่าวว่า ในการประชุมนานาชาติว่าด้วย สมถรรนะครั้งที่ 1 ณ กรุงโยฮานเนิสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ เดือนตุลาคม ค.ศ. 1995 (Cooper,2000; Parry, 1996) ได้ร่วมกันกำหนด "คุณสมบัติ 5 ประการ" ของสมรรถนะที่ต้องมีให้ครบ ดังนี้

1. เป็นผลประกอบร่วมกันของ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ มิใช่จากตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง สมรรถนะที่จะก่อให้เกิดการชิงความได้เปรียบอย่างแท้จริงนั้น มิใช่เกิดจากการแค่รู้หรือเข้าใจ แต่เป็นผลร่วมของสามสิ่งประสานกันที่ Durand (1998) เรียกว่า ศีรษะ (ข้อมูล ความรู้ สารสนเทศ) มือ (ทักษะ วิธีทำ ขีดความสามารถ) และหัวใจ (ความพร้อม ความมุ่งมั่น เจตคติ) บุคคล พึงเป็น พึงรู้ พึงทำ พึงมีอะไรบ้าง

2. มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความเกี่ยวข้องกับงาน เป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็น ขาดเสียไม่ได้ ที่ส่งผลต่อการทำงานดีหรือบกพร่องได้

3. มีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ ส่งผลต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวในการทำงาน หรือสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถปรับปรุงพัฒนาได้

4. สามารถวัดและประเมิน โดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือสะท้อนถึงการสนองตอบต่อกลยุทธ์ นโยบายขององค์การโดยมีข้อความเชิงพฤติกรรมที่บ่งถึงความสำเร็จ ปานกลาง-ดี-ดีมาก ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งหน้าที่

5. เอื้อต่อการฝึกฝนพัฒนา สอนสั่งให้เกิดมีขึ้นได้ องค์ประกอบของสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือคุณลักษณะอื่นใดทั้งที่เป็นสภาพเอื้อ (enabling) หรือ ผลท้ายสุด (end-state competencies) ที่กำหนดไว้เพื่อภาวะปัจจุบันและในอนาคต พึงอยู่ในวิสัยของพนักงานที่จะพัฒนาปรับปรุงได้ คุณลักษณะบางอย่างที่มีลักษณะ Soft เช่น ค่านิยม ปรัชญา ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ อดทน เป็นสิ่งที่ตกผลึกแล้วยากแก่การพัฒนาด้วยการอบรมได้

2.6.2 ประเภทของสมรรถนะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

สมรรถนะอาจจำแนกได้เป็นหลายประเภท อาทิ สมรรถนะกลางที่ใช้ร่วมกัน (generic or core competencies) และ สมรรถนะที่ใช้เฉพาะกลุ่มงาน (functional competencies) หรือ อาจมีการจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ระดับ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในงาน และสมรรถนะขององค์การ (individual-job-organizational competencies) หรืออาจมีการจำแนกตามหมวดหมู่ เช่น สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะในการบริหาร สมรรถนะในงาน สมรรถนะของผู้นำ เป็นต้น

เทื้อน ทองแก้ว ได้กล่าวว่า การแบ่งประเภทของสมรรถนะอาจแบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักบิน ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ เป็นพิธีกร เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

2.6.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะ หมายรวมถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) หรือในตำราการวิเคราะห์งานและจิตวิทยาอุตสาหกรรมเรียกย่อๆ ว่า KSA ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ "Hard" เป็นส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งที่มีความชัดเจนเอื้อต่อการสังเกต การพัฒนาและการประเมิน มีความเกี่ยวข้องกับงานและบุคคล นอกจากนี้คุณลักษณะอื่นๆ (Others-O) ที่เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

115639

ลักษณะเฉพาะบุคคล ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำทะเลอาทิเช่น ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ความสนใจ เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาพพจน์ของตน ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ "Soft" ที่แปรผัน ยากแก่การวัดการฝึกฝนพัฒนา หากหน่วยงานให้ความสำคัญกับความเป็นคนดี คนเหมาะสม มากกว่าคนเก่ง นั่นหมายความว่าการวิเคราะห์รายการสมรรถนะจะต้องเน้นส่วนที่จมใต้น้ำมากกว่า

ตัวอย่างของรายการสมรรถนะทั่วไป (KSAOs) ของการเป็นพนักงานขาย (salesman) ที่ดีจะประกอบด้วย

ความรู้ – ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์/องค์การ และธุรกิจ ตัวอย่างเช่น

1. ความรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
2. ความรู้เกี่ยวกับสภาพธุรกิจ เศรษฐกิจ การแข่งขัน
3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

ทักษะ – ความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะตัว อันเป็นผลจากการนำความรู้ ความเข้าใจมาปฏิบัติ ฝึกฝน ตัวอย่างเช่น

1. ทักษะในการขาย
2. ทักษะในการนำเสนอ
3. ทักษะในการโน้มน้าว

ความสามารถ – สภาพเอื้อและความพร้อมทางกายและจิตใจที่จะปฏิบัติงาน

1. ความสามารถทางจิตใจ/ ความสมบูรณ์ของร่างกาย
2. ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า
3. ความคล่องตัวในการเดินทาง

บุคลิกภาพ – ลักษณะการแสดงออกที่ถือได้ว่าเป็นแบบฉบับเฉพาะบุคคล

1. ความมั่นคงทางอารมณ์ 2. การเปิดตนทางสังคม 3. ความมีพลัง

นอกจากนี้พนักงานขายในยุคปัจจุบัน พึงมีสมรรถนะเพิ่มเติมอีก 7 ด้าน อาทิ หมั่นประเมินตนและเรียนรู้อยู่เป็นนิจ รับฟังลูกค้ามากกว่าความต้องการผลิตภัณฑ์ จัดสรรทรัพยากรภายในองค์การให้พร้อมสรรพ สอดประสานเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การและผู้จัดส่งให้ตอบรับกับความต้องการของลูกค้า กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าและผู้จัดส่ง เข้าใจผลกระทบด้านการเงินที่เกิดจากการตัดสินใจ ปรึกษาหารือเพื่อร่วมแก้ปัญหา (Rosebaum, 2001)

องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

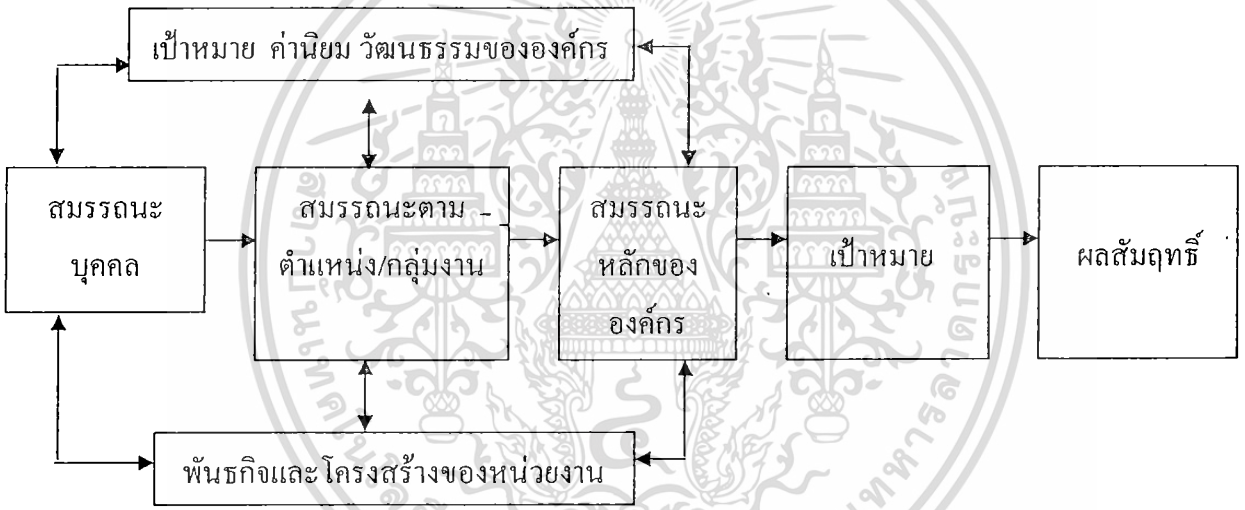
2.7.แนวคิดการนำโมเดลสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางและขั้นตอนของการนำโมเดลสมรรถนะไปใช้ โมเดลสมรรถนะ (Competency Modeling) วีระวัฒน์ ปันนิตามัย กล่าวว่า คำว่า โมเดลสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำอื่นๆ เรียกมากมายอาทิ competency mapping, competency profiling, competency framework, competency scaffolding หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อการกำหนดรายการสมรรถนะที่สำคัญที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น รายการสมรรถนะหลัก (core competencies) จะประกอบร่วมกันจากชุดหรือกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะอื่นใด (KSAOs) ที่เชื่อว่าจะช่วยการปฏิบัติงานได้ดี หากพนักงานมีย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

โมเดลสมรรถนะที่ดีพึงมีลักษณะร่วมกันต่อไปนี้ (Pearman, 2002) มีระเบียบวิธีของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ มี การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ การศึกษาปรัชญาและอุดมการณ์ ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของหน่วยงาน และสังเคราะห์ข้อมูลเข้ากับระดับของการบริหารและยุทธศาสตร์ขององค์การ พัฒนาโดยนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สมรรถนะที่ดีต้องสามารถวัด สังเกตเห็นและพัฒนาได้ สั้น กะทัดรัด ชัดเจนเป็นที่เข้าใจง่าย มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การ องค์การอาจกำหนดโมเดลสมรรถนะขององค์การขึ้นมาอย่างน้อย 1 โมเดล ที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก/กลาง (core or generic competencies model) ที่ใช้ร่วมกันกับหลายตำแหน่งงานขององค์การ และอาจมีการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเฉพาะทางคู่ขนาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบแผนของโมเดลสมรรถนะที่ดี ต้องประกอบไปด้วย ชื่อหมวดหมู่ หรือ ประเภท (competency category or group cluster) ชื่อรายการสมรรถนะ (competency name or label) นิยามหรือความหมาย (competency definition) พฤติกรรมสำคัญ (key behavioral indicators) ที่ช่วยบ่งชี้ถึงระดับความชำนิชำนาญ (proficiency level) หรือบางทีเรียกว่า ขีดความสามารถ บ้างเรียกว่า key performance indicators (KPIs) ซึ่งโดยสากลจะนิยมแบ่งระดับความชำนาญการออกเป็น 3-7 ระดับ แต่ละระดับพึงมีจำนวน KPIs กำกับ ระดับละ 3-5 KPIs ในทางปฏิบัตินิยมให้ความหมายเฉพาะระดับล่าง กลาง สูงเท่านั้น นั่น คือ หากแบ่งเป็น 5 ช่วงค่า ก็จะกำหนด KPI ให้กับระดับ 1-3-5 ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงานที่ต้องปรับปรุง การทำงานดีปานกลางและการทำงานที่ดี องค์ประกอบทั้งหมดนี้เรียกรวมว่าเป็นพจนานุกรมของสมรรถนะ (competency dictionary)



ภาพที่ 1 ความสำคัญของสมรรถนะทั้ง 3 ระดับ ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ (Punnitamai, 2002)

นอกจากนี้ สะเทื้อน ทองแก้ว ได้กล่าวว่า การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

2. อาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงการค้า ไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

3. ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1.แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

(1) ระดับเริ่มต้น (beginner)

(2) ระดับมีความรู้บ้าง (novice)

(3) ระดับมีความรู้สูง (intermediate)

(4) ระดับมีความรู้สูง (advance)

(5) ระดับความเชี่ยวชาญ (expect)

2.8 การได้มาของบุคลากรภาครัฐ

สาระสำคัญของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในมาตราที่ 34 เป็นการบัญญัติถึงวัตถุประสงค์ของการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนว่าต้องเป็นไปเพื่อ ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี มาตราที่ 42 ได้กล่าวถึง การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยให้คำถึงนึงระบบคุณธรรม คือ 1) การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเสมอภาค และความเป็นธรรม 2) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน 3) การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปธรรมจากผลงาน

บทบัญญัติ การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของการจัดระบบตำแหน่งและการกระจายอำนาจ ทั้งในเรื่องของจำนวน ประเภทของตำแหน่ง สายงาน และระดับ ซึ่งเดิมเป็นอำนาจของ ก.พ. ได้กระจายไปยัง อ.ก.พ. กระทรวง ที่จะเป็นผู้กำหนด หรือบริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ภายใต้เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก.พ. กำหนด นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ เรื่องระบบการจำแนกตำแหน่ง จากเดิม กำหนดเป็นระบบ "ซี" หรือระบบ Position Classification (P.C) ที่ใช้มาตั้งแต่ 9 กันยายน พ.ศ. 2518 มาเป็นระบบกลุ่มตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทน จากเดิมที่เป็นโครงสร้างบัญชีเดียว ได้เปลี่ยนแปลงปรับระบบเงินเดือนตามกลุ่มตำแหน่ง เป็น 4 ประเภท คือ กลุ่มบริหาร กลุ่มอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป เป็นต้น

มาตรา 45 กล่าวถึง การกำหนดประเภทของตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญจากเดิมที่มี 11 ระดับ ได้ปรับเปลี่ยนมาเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้า/รองส่วนราชการ ระดับกระทรวง และระดับกรม
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาที่ ก.พ. กำหนด
4. ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งสามประเภท ดังกล่าว

การกำหนดระดับของข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละประเภท ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับ สูง
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี 5 ระดับ คือ
   - 3.1 ระดับปฏิบัติการ
   - 3.2 ระดับชำนาญการ
   - 3.3 ระดับชำนาญการพิเศษ
   - 3.4 ระดับเชี่ยวชาญ
   - 3.5 ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ตำแหน่งประเภททั่วไปมี 4 ระดับ คือ
   - 4.1 ระดับปฏิบัติงาน
   - 4.2 ระดับชำนาญงาน
   - 4.3 ระดับอาวุโส
   - 4.4 ระดับทักษะพิเศษ

มาตราที่ 52 และมาตราที่ 53 กล่าวถึงหลักการสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้ง ซึ่งหลักการเดิมที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนทุกฉบับถือเป็นหลักการสำคัญตลอดมา คือ การที่จะบรรจุบุคคลเข้ารับราชการให้บรรจุหรือแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งเท่านั้น สำหรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 ในมาตรา 56 เป็นบทบัญญัติที่ยกเว้นของมาตรา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

52 ในกรณีที่กระทรวงหรือกรม มีเหตุผล ความจำเป็นจะบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานสูงเข้ารับราชการได้

2.8.1 ความหมายของการสรรหาบุคลากรภาครัฐ

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง(2517,89-90) อธิบายว่า การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่างๆที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในวงกาของรัฐเองอย่างกว้างขวางและการบรรจุบุคคลเข้าทำงานกระทำให้เหมาะกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

วรเทพ สวัสดีและคณะ,สำนักงาน ก.พ.(2541,33) ให้ความหมายว่า การสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือการหาและเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทักษะและบุคลิกลักษณะอื่นที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

ศุภชัย ยาวะประภาย,(2546) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจะมีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันย่างมาก แต่การปฏิบัติแตกต่างและแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ กระบวนการสรรหาเป็นเครื่องมือที่ให้ได้บุคคลมาสมัครสอบแข่งขัน จากนั้นจึงจะเป็นกระบวนการของการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมโดยเป็นกระบวนการในการพิจารณาความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหามาแล้วเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ ในการบริหารงานบุคคลจะดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากองค์กรได้คนที่มีสมรรถนะ เก่ง จิตใจดี กล้า แข็งแรง ร่าเริงแจ่งใส เข้าทำงาน การดำเนินงานขององค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การบริหารงานของภาครัฐมีผลต่อโครงสร้างของการดำเนินงานทุกประเภท ประเทศชาติจะสามารถแข่งขันหรืออยู่รอดได้ในสภาะปัจจุบัน บุคลากรภาครัฐจึงเป็นกลไกหลักที่จะทำให้ประเทศประสบความสำเร็จ ทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงมีความสำคัญ ดังนั้นหากกระบวนการสรรหและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงตามหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่งงานนั้นๆ ก็จะทำให้ประเทศชาติพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

2.8.2 หลักเกณฑ์วิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตราที่ 48 และมาตราที่ 50 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานซึ่งเป็นแม่แบบ ในการรับคนเข้าทำงานภาครัฐทั้งหมด มาตราที่ 48 กำหนดให้ สำนักงาน ก.พ.เป็นหน่วยงานดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลเข้ารับราชการ หรือส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการสอบแทนก็ได้ โดยสำนักงาน ก.พ. จะกำหนดให้มีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุในกระทรวง ทบวง กรม เป็นการทั่วไป และจะกำหนดให้รับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะผู้มีคุณสมบัติอย่างใดสำหรับการสอบแข่งขันครั้งใดก็ได้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร.0708.4/ ว15 ลงวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งงานต่างๆได้กำหนดวัดความรู้ ความสามารถได้ 3 ภาค ดังนี้

1. ภาคความรู้ ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.)
2. ภาคความรู้ ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง(ภาค ข.)
3. ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง(ภาค ค.)

การสอบแข่งขัน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดวิธีการสอบแข่งขันไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสอบแข่งขันตามหลักสูตร ทั้ง 3 ภาค โดย สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานดำเนินการสอบแข่งขันและขึ้นบัญชีผู้ที่สามารถสอบผ่านไว้ อย่างน้อยภายในระยะเวลา 2 ปี เพื่อบรรจุเข้าทำงานในส่วนราชการต่างๆ

2.ส่วนราชการต่างๆดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเอง ตามที่ก.พ.มีมติมอบหมาย ซึ่งจะเป็นตำแหน่งที่นอกเหนือจากที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

3. การสอบแข่งขันเพิ่มเติม โดยส่วนราชการดำเนินการสอบเฉพาะ ภาคข. และภาค ค. โดยรับสมัครจากผู้สอบผ่านภาค ก.(ซึ่ง สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับสมัครสอบ)เฉพาะบางวุฒิหรือทุกวุฒิของตำแหน่ง ตำแหน่งหนึ่ง หรือหลายตำแหน่งตามที่ ก.พ. มีมติ ซึ่งการสอบเพิ่มเติมในตำแหน่งอื่นนี้ให้ถือเป็นการสอบครั้งเดียวกับการสอบครั้งเดิม

เกณฑ์การตัดสิน ต้องเป็นผู้ได้คะแนนในแต่ละภาคตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 60 ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษอาจพิจารณากำหนดให้ไม่ต้องสอบครบทุกภาคตามหลักสูตรก็ได้ ตามมาตราที่ 50 กล่าวว่าในกรณีที่มีเหตุพิเศษ สำหนักงาน ก.พ. เห็นว่า ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันผู้มีอำนาจตามมาตรา 52 อาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวตามหนังสือ ที่ นร 0708/ ว 1 ลงวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ.2536 ดังนี้

1. กรณีผู้รับทุนรัฐบาลหรือทุนเล่าเรียนหลวง
2. กรณีที่ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ.อนุมัติ
3. กรณีที่ผู้สำเร็จการศึกษาตามวุฒิที่ ก.พ. กำหนด
4. กรณีผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งไม่สามารถมารับการบรรจุได้เมื่อถึงลำดับที่สอบได้เนื่องจากอยู่ระหว่างการรับราชการทหารและได้มารายงานตัวขอรับการบรรจุเมื่อบัญชีผู้สอบได้นั้นถูกยกเลิกไปแล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. กรณีผู้สอบแข่งขันได้และได้ถูกยกเลิกบัญชีไปแล้ว เนื่องจากไดมารายงานตัวเพื่อรอรับการบรรจุแล้วแต่มีเหตุผลไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ตามกำนดเวลา

6. กรณีอื่นๆที่ ก.พ.อนุมัติ

ปัจจุบัน ภาครัฐได้พยายามปรับเปลี่ยน แนวคิดใหม่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลภาครัฐให้มีความทันสมัย ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เช่น 1) การสรรหาผ่านระบบอินเตอร์เน็ต ซึ่งสามารถเข้าถึงประชาชนได้ง่าย 2) วิธี Walk In recruitment หมายถึง วิธีการเปิดบูธรับสมัครสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ อาจจะนัดสัมภาษณ์หรือทดสอบ กรอกใบสมัครหรือดำเนินการกระบวนการอื่นๆตามแต่จะตกลงกัน 3) การสรรหาระบบเปิด (open entry) วิธีการสรรหาระบบเปิดในต่างประเทศใช้กันมากในภาคเอกชน วิธีนี้จะมองใน 2 ลักษณะคือ วุฒิการศึกษาที่เปิดกว้าง หรือไม่จำกัดเรื่องวุฒิการศึกษา หากแต่ผู้นั้นมีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้ก็สามารถพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงานได้ ลักษณะที่ 2 คือเปิดโอกาสให้ผู้ที่ทำงานอยู่ในภาคเอกชนสามารถเข้าทำงานในภาครัฐได้ ซึ่งจะทำให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายตรงตามความต้องการของตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของระบบเปิดจะยึดหลักสมรรถนะ (Competency based)

2.8.3 แนวคิด : การสรรหาบุคลากรภาครัฐระบบทางด่วน (Fast Stream)

ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546,160) ได้อธิบายเกี่ยวกับระบบทางด่วน(Fast Stream) ไว้ว่า คือ ระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นแนวคิดที่ภาครัฐจะนำใช้ จุดสำคัญของระบบนี้ก็คือ มุ่งพัฒนานักบริหารระดับสูงโดยการหล่อหลอมข้าราชการที่มีศักยภาพตั้งแต่แรกบรรจุและเปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างรวดเร็วโดยการฝึกอบรมปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้ เพื่อดึงดูด จูงใจ รักษาคนเก่ง คนดีให้ทำงานอยู่ในภาครัฐต่อไปโดยจะได้รับค่าตอบแทนผู้กว่าข้าราชการปกติ และจะมีระบบระบบประเมินผลมาเป็นตัวชี้วัดผลงาน

วัตถุประสงค์ของระบบทางด่วน(Fast Stream)

1. เพื่อดึงดูด รักษาและจูงใจคนเก่ง คนดี เข้าสู่งานภาครัฐ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อเตรียมผู้นำที่มีศักยภาพ

กลุ่มเป้าหมาย

1.ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปซึ่งได้รับทุนรัฐบาล ทุนเล่าเรียนหลวงและทุน ก.พ. เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ข้าราชการพลเรือน (ปัจจุบัน)ผู้ดำรงตำแหน่งที่ใช้วุฒิระดับปริญญาซึ่งผ่านการประเมินและการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

3 ข้าราชการใหม่ผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ด้วยวิธีการสอบเข้มข้นพิเศษซึ่งต้องมีคุณสมบัติตามที่ ก.พ.กำหนด

2.9. การปรับใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ระบบราชการในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศ การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นนโยบายที่ถูกนำไปปฏิบัติภายใต้แผนแม่บท พ.ศ. 2540-2544 และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 เพื่อพัฒนาสมรรถนะของระบบราชการให้ทันสมัย ทำให้ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาทำให้ภาครัฐมีการปรับตัวอย่างสูง ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำมาประยุกต์ใช้ ทั้งระดับนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการทั่วไป ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546,53) ดังนี้

1.สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง

2. สมรรถนะของข้าราชการ

ระบบนักบริหารระดับสูง หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การโยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (มติคณะรัฐมนตรี 29 สิงหาคม พ.ศ.2543 เรื่องที่ 14 ระบบนักบริหารระดับสูง www.thaigov.go.th,8 January 2003) สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบนักบริหารระดับสูงมาใช้ ตามความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้ระบบการบริหารบุคคลระดับสูงมีความโปร่งใสและเป็นธรรม

สมรรถนะหลักของนักบริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารคน

1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น

1.2 ทักษะในการสื่อสาร

1.3 การประสานสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านความรอบรู้ในการบริหาร

   2.1 ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง

   2.2 มีจิตมุ่งบริการ

   2.3 การวางแผนกลยุทธ์

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

   3.1 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

   3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

   3.3 การบริหารทรัพยากร

4. การบริหารอย่างมืออาชีพ

   4.1 การตัดสินใจ

   4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์

   4.3 ความเป็นผู้นำ

สมรรถนะของข้าราชการในอนาคต(ก.พ. 2546 1-2) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ประกอบด้วยคุณลักษณะและทักษะ 11 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. ทักษะในการสื่อสาร
5. ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ
6. การมุ่งเน้นการให้บริการ
7. จริยธรรม
8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
9. ความสามารถในการแก้ปัญหา
10. การทำงานเป็นทีม
11. ทักษะพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อมา จากการประชุมสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2548 ของสำนักงาน ก.พ. ได้ผลการศึกษากลุ่มงานได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทย เป็น 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันโดยพิจารณาเกณฑ์ ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.กลุ่มตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนให้ระบบราชการสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ

อย่างไรก็ตาม สำนักงานก.พ.ก็ได้จัดทำต้นแบบ โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2. การบริการที่ดี

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน

1.4 จริยธรรม

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจให้ดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบสมรรถนะประจำกลุ่มงานมี 20 สมรรถนะ ดังนี้ ซึ่งแต่ละสมรรถนะต้องนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มงาน

2.1 การคิดวิเคราะห์	2.2 การมองภาพองค์รวม
2.3 การพัฒนาศักยภาพคน	2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล	2.6ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
2.7 ความเข้าใจผู้อื่น	2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
2.9 การดำเนินการเชิงรุก	2.10 ความถูกต้องของงาน
2.11 ความมั่นใจในตนเอง	2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	2.14 ภาวะผู้นำ
2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ	2.16 วิสัยทัศน์
2.17 การวางกลยุทธ์	2.18 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
2.19 การควบคุมตนเอง	2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.10 หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาพ.ศ. 2547 และ(ฉบับที่2) พ.ศ. 2551 ซึ่งได้ปรับปรุงแก้ไขมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ในมาตรา 3 ได้บัญญัติเพิ่มเติม คำว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา ในการบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง ระบบการจ้าง การบรรจุและการแต่งตั้ง อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน เงินเพิ่มและสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและการโอนย้าย การลา จรรยาบรรณ วินัย การอุทธรณ์ร้องทุกข์ และอื่นๆ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา และมาตรา 18 ได้บัญญัติตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

1.ตำแหน่งวิชาการ ทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่

1.1 ศาสตราจารย์

1.2 รองศาสตราจารย์

1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์

1.4 อาจารย์

2. ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่

2.1 อธิการบดี

2.2 รองอธิการบดี

2.3 คณบดี

2.4 หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

2.5 ผู้ช่วยอธิการบดี

2.6 รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

2.7 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ.กำหนด

2.8 ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.อ. กำหนด

3. ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่

3.1 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

3.2 ระดับเชี่ยวชาญ

3.3 ระดับชำนาญการ

3.4 ระดับปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 ระดับอื่นๆตามที่ก.พ.อ.กำหนด

สรุปได้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในระบบสถาบันอุดมศึกษา ตามโครงสร้างของคณะกรรมการการอุดมศึกษา(ก.พ.อ.) เป็นไปตามมาตรา 18 (2)(7) และ (3) ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้ ยังมีประกาศ ก.พ.อ. 1) เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งให้สูงขึ้น 2) เรื่อง มาตรฐานการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลโดยให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าคุณวุฒิหรือเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่ง 3) มาตรฐานการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนระดับตำแหน่ง และการตัดโอนตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือหรือกลไกให้สถาบันอุดมศึกษาได้บริการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมและเกิดความคล่องตัว

สัมพันธ์ สิงหราชวราพันธ์ ได้กล่าวไว้ในจุลสาร เครือข่ายวิจัยสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง จำเป็นจะต้องมุ่งเน้นถึงการพัฒนาตนเองอย่างเข้มแข็งซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คืออาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งต้องไปรับการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน อันจะทำให้เกิดดุลยภาพในการพัฒนาสถาบัน

2.11 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

2.12.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

ดนัย เพียรพุฒ. 2528 : 64 ; วรวิทย์ กองกระโทก. 2545 : 98(อ้างถึงใน หาญยงค์ หอสุขศิริ : 49) เดลฟายเป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามสถานที่ศักดิ์สิทธิ์อพอลโล (Apollo's Oracle) ในเมืองเดลฟาย ประเทศกรีก เนื่องจากเทพเจ้าอพอลโลนี้เป็นเทพเจ้าอันศักดิ์สิทธิ์แห่งการพยากรณ์ หรือที่เรียกกันว่าเทพยากรของผู้คนสมัยนั้น เทคนิคเดลฟายเป็นการศึกษาวิจัยโดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการวิจัยได้เริ่มเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบในปี พ.ศ. 2495 เทคนิคนี้ได้ถูกปิดเป็นความลับมาโดยตลอด แต่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรกโดยนักวิจัยของ The Rend Cooperation ซึ่ง Olaf Helmer, Norman Dalkey ทั้งคู่ได้เขียนบทความในเรื่อง "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts" ลงในวารสาร Management Sceince ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือน เมษายน 2506 ซึ่งทำให้เทคนิคเดลฟายแพร่หลาย ไปอย่างกว้างขวาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการศึกษาหาความรู้ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น แต่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นโดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้แสดงความคิดเห็น จากนั้นก็ประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นเพื่อหาคำตอบตามที่ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นจะเป็นกลุ่มที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการเกี่ยวข้องทางตรง หรือทางอ้อมก็ตาม ในการวิจัยเชิงอนาคตนั้นหากทำการซักถามบุคคลหนึ่งบุคคลใดถึงแม้บุคคลนั้นจะมีความเชี่ยวชาญอย่างมากก็ตามในเรื่องที่ทำการวิจัยก็จะไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ จึงมีเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเชิงอนาคตที่เรียกว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นวิธีการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านต้องมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้อย่างมีระบบ (Pill 1971 : 51 ; อ้างในกาญจนา สุขประเสริฐ. 2536 : 30)

2.12.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

พงศ์สิริ สำลี (2525 : 11) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า "คือกระบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นไป โดยใช้แบบสอบถาม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528 : 14) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือที่สุด

ดนัย เพียรพุฒ (2528 : 64) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า "เป็นกระบวนการที่จะรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็น และการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน (นักธุรกิจ นักบริหาร นักการตลาด ฯลฯ) ในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ต่างๆ ที่เป็นไปได้หรือต้องการให้เป็นไปในอนาคต

เทียนฉาย กีระนันทน์ (2529 : 122) กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ได้รับการประดิษฐ์ และพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยอนาคตโดยเฉพาะอาจเรียกได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับกำหนดโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อบรรลุผลในการรวมกันพิจารณาที่ซับซ้อนมาก ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับอนาคตที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเกินกว่าที่คนใดคนหนึ่งจะสามารถวิเคราะห์ได้ถี่ถ้วนและรอบคอบพอ

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2533 : 156) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการรวบรวมและประเมินความคิดเห็นของผู้ชำนาญที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นวิธีการรวบรวมและประเมินอย่างมีระบบ โดยผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรี และมีโอกาสแก้ไขแนวความคิดที่ตอบในรอบแรกๆ ของตนได้ด้วยการแสดงเหตุผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thornton et. Al. (1975 : 17) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า "เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบความคิดเห็นอันสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Helmer and Rescher (อ้างในเกษม บุญอ่อน. 2522 : 26) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า "เป็นโครงการจัดทำอย่างละเอียดรอบครอบในการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูล และความคิดเห็นกลับมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ หรือสถานการณ์ที่ต้องการให้เป็น"

Anderson (อ้างในบุญเนตร ห้องตรง. 2543 : 48) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า กระบวนการที่เสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องเวลา ปริมาณ สภาพที่ต้องการจะให้เป็นทั้งนี้โดยใช้วิธีเสาะแสวงหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

จากนิยาม และความหมายสามารถสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ใช้การวิจัยในอนาคตรูปแบบหนึ่ง โดยมีกระบวนการ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในสาขางานที่ต้องการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็น สัมภาษณ์ ประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมอง และนำความคิดเห็นหรือมติที่เป็นแนวทางเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาสรุปแบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็นจำเป็นต้องทำหลายรอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2.12.3 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

เกษม บุญอ่อน (2522 : 27) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีที่มีระบบใช้ความคิดเห็นของกลุ่มซึ่งมาจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นความคิดเห็นจากตัวเขาเองที่เขาไม่ได้คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่นเลยในขณะที่เขาแสดงความคิดเห็นทั้งนี้เพราะว่า

1. ผู้เข้าร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญในการศึกษาวิจัยไม่ต้องเผชิญหน้า กับผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ และความจริงแล้วไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนใดทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้างนอกจากผู้วิจัยเพราะความคิดเห็นของแต่ละคนได้มาจากการให้เขียนตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

2. ในการตอบแบบสอบถามแต่ละครั้งของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เขาจะทราบจากผู้วิจัย ว่าความคิดเห็นของเขาเป็นอย่างไร ต่างกับคนอื่น หรือไม่อย่างไร

3. ใช้สถิติวิเคราะห์การทำนายของกลุ่มทุกๆ ครั้งโดยทั่วไปแล้วมักจะใช้คำ Median และ Interquartile Range

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดนัย เพียรพุฒ (2528 : 64-65) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายว่ามีลักษณะดังนี้

1. เทคนิคนี้มุ่งแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มนักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยไม่ได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากลักษณะเด่นของนักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญบางคนในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น นักบริหาร หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกในการวิจัยหรือเข้าร่วมประชุม ต้องตอบแบบสอบถามตามที่กำหนดครบทุกขั้นตอนซึ่งปกติแบบสอบถามจะถาม 3-4 รอบโดยรอบที่ 1 มักจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด และในรอบต่อไปจะเป็นแบบสอบถามในลักษณะ Rating Scales อาจจะเป็น 1-5 สเกล หรือ 1-6 สเกล เป็นต้น

3. เพื่อให้นักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถาม ด้วยความคิดเห็นที่กลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้วิจัยหรือทีมงานที่รับผิดชอบจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบ แต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อนและความคิดเห็นที่สอดคล้องกันจะแสดงในรูปสถิติ โดยจะส่งให้นักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนว่าจะตัดสินใจคงคำตอบเดิม หรือปรับปรุงแก้ไข (ถ้าปรับปรุงแก้ไขต้องระบุเหตุผลด้วย) ดังนั้นในการตอบคำถามแต่ละครั้งของนักบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเขาจะทราบว่าความคิดเห็นของเขาเป็นอย่างไร ต่างกับคนอื่นหรือไม่อย่างไร

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเบื้องต้นซึ่งง่ายแก่การคิดคำนวณ คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ Mode, Median, Mean, ซึ่งบางครั้งอาจใช้ร่วมกับ Interquartile Range

2.12.4 ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของเทคนิคเดลฟาย

สุวรรณ เชื้อรัตนพงษ์ (2528 : 76-77) ได้สรุปข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบของเทคนิคเดลฟาย ได้ดังนี้

ข้อได้เปรียบของเทคนิคเดลฟาย

1. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นโดยไม่ต้องมีการพบปะประชุมกันซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมากข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ

1.1 เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น อย่างแท้จริง

1.2 ได้มาจากการย้ำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้มาจากการกลั่นกรองหลายรอบ

1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และเป็นอิสระไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิด หรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญใดบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

3. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก และได้ผลอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพสูง

4. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

ข้อเสียเปรียบของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริงซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดความเชื่อมั่น

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงหรือโดยตลอดผู้ทำการวิจัยขาดความรอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

3. แบบสอบถามที่ส่งไปอาจสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับการตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ

Knirk and Custafson (อ้างในไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2533 : 158) กล่าวว่า การวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมีความเหมาะสมกับการกำหนดความมุ่งหมายและความสัมพันธ์ต่างๆ ของเหตุการณ์เชิงปริมาณในอนาคตแต่เทคนิคนี้จะพยากรณ์ได้ดี คือเป็นการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตอันใกล้ เช่น นักพัฒนาหลักสูตรใช้เทคนิคเดลหายเพื่อหาข้อตกลงว่าหลักสูตรที่กำลังจะพัฒนาควรประกอบด้วยอะไรบ้าง เป็นต้น ลักษณะการใช้เทคนิคเดลฟายเช่นนี้ ใช้เพื่อการคิดสร้างสรรค์มากกว่าที่จะเป็นการพยากรณ์ เทคนิคเดลฟายก็ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

- **2.12.5. ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย**

1 .ขั้นกระบวนการ

คนัย เพียรพุฒ (2528 : 65-66) ได้กล่าวไว้ว่า จุดสำคัญอยู่ที่การใช้ชุดของแบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดของผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์สำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ได้รับความคิดเห็นที่ถูกต้อง จึงต้องมีการถามย้ำกันหลายครั้ง โดยใช้ชุดแบบสอบถามดังกล่าวซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

แบบสอบถามฉบับแรก มักจะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งมักให้ผู้ตอบ ตอบในประเด็นกว้างเพื่อจะเก็บรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากคำตอบในการสอบถามครั้งแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างให้อยู่ในรูปประโยคหรือข้อความที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือหัวข้อที่ต้องการจะศึกษา ในการสอบถามรอบที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอาจต้องลงมติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดลำดับความสำคัญ หรือให้เป็นเปอร์เซ็นต์ (อัตราร้อยละ) ตามความสำคัญในแต่ละประโยคหรือข้อคำถาม การตอบอาจจะอยู่ในรูปการให้เปอร์เซ็นต์ หรือมาตราส่วนประมาณค่า หรือเป็นคะแนนก็ได้

แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามรอบนี้ขึ้นมาจากการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และแบบสอบถามในรอบนี้จะประกอบไปด้วยประโยค หรือข้อความที่เหมือนกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่ได้มีการแสดงถึงตำแหน่งค่ามัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย และอาจมีค่าพิสัยควอไทล์ของแต่ละคำถาม รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ตอบในแบบสอบถามในรอบที่ 2 และส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นได้ตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

แบบสอบถามในรอบนี้จะแสดงให้เห็นว่า คำตอบเดิมในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นอย่างไร มีความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมกับให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นด้วยกับตำแหน่งที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องต่างกันหรือไม่ โดยการทบทวนและพิจารณาคำตอบของเขาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของเขาหรืออาจจะยังคงคำตอบเดิมของตนเองก็ได้ ในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งออกไปนอกช่วงของกลุ่มที่ตอบมา ก็จะได้รับการร้องให้แสดงเหตุผลในการตอบด้วย

2 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เกษม บุญอ่อน (2522 : 28) ได้กล่าววิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย คือ การเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เพราะการวิจัยจะออกมาดีถูกต้องเพียงใดนั้น ก็อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2528 : 52) ได้เสนอวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้ คือ

1. การสำรวจความคิดเห็นของบุคคลอื่น อันได้แก่ การให้ผู้อื่นได้ลงมติหรือแสดงความคิดเห็นว่าใครบ้างที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ บุคคลที่จะให้ความเห็นได้คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพในสาขานั้น ๆ

2. การสำรวจความเห็นจากบุคคลสำคัญในวิชาชีพนั้น (Key – Information) เป็นวิธีการสำรวจผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยข้อมูลและความรู้จากบุคคลสำคัญในสาขานั้น ๆ ให้ระบุรายชื่อของบุคคลที่เห็นว่ามีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าววิธีการนี้คือ การสำรวจผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญนั่นเอง

3. การเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์ และสำรวจผลงานที่ปรากฏอาจจะเป็นหนังสือพิมพ์ เอกสาร หรือ ผลงานวิจัย เพื่อที่จะได้ข้อมูลว่าบุคคลใดมีผลงานในเรื่องนั้นๆ ในปริมาณเท่าใด ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าใครบ้างที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

3. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

Thomas T. Macmillan (อ้างในเกษม บุญอ่อน, 2522 : 27-28) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะทำให้ใช้การวิจัยแบบเดลฟายว่าเท่าไรจึงจะเหมาะในการประชุมประจำปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2515 จะเห็นได้ว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะน้อยมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไปค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลงในอัตราที่คงที่ ดังนั้นจึงสรุปได้การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายควรจะใช้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คนขึ้นไป

4 **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในงานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะอาศัยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบ ได้แก่

รอบที่ 1 ทำการระดมสมอง ผู้ชำนาญจะได้รับคำถามส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหา

รอบที่ 2 ทำการประเมินความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามหลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 แล้วจะนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง

รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ คำตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง เป็นแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยข้อความเดิมแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่งแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่งค่า Median และค่า Interguartile Range ของแต่ละคำถามส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมตอบอีกโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นสอดคล้องกับ ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ มีความคิดเห็นหรือไม่โดยให้ทบทวน และการพิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดนัย เทียมพุฒและคณะ(2541อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาษหน้า 379) เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า(2550) สรุปพอสังเขปพบว่า

1. ฝ่ายบุคคลจะมีบทบาทสำคัญในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากร
2. กลยุทธ์ด้านการบริหารคนจะไม่เน้นเชิงปริมาณแต่จะมุ่งเน้นการบริหารคนเชิงคุณภาพ
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ
4. การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ
5. การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจ
6. การฝึกอบรมมุ่งเพิ่มทักษะในงานและเพิ่มผลผลิต
7. การประเมินบุคคลด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อน ระหว่างปฏิบัติงาน

สำหรับในระดับบริการทิศทางและลักษณะของการบริหารงานบุคคลในปีพ.ศ. 2550 จะมีลักษณะ ดังนี้

1.งานบริการจะใช้ ระบบ Outsourcing มากขึ้น

2.การบริหารงานบุคคลจะมีบทบาทด้านให้คำปรึกษาเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร กับผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลัก มากขึ้น

3.นักบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถหลายด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบสมรรถนะ(Competency) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ขอบเขตของการวิจัย ศึกษารูปแบบสมรรถนะ(Competency)ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา สำหรับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงาน ดังนี้

1.กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษาหรือให้บริการนักศึกษา อันได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

2.กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานหรือองค์กรหรือมหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ตำแหน่งงาน ด้านการเงินและบัญชี ด้านการวางแผน ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง

3.กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
- 3.2.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.3.1 แบบสอบถามรอบที่ 1
- 3.3.2 แบบสอบถามรอบที่ 2
- 3.3.3 แบบสอบถามรอบที่ 3

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1. ประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ รอบที่ 1 จำนวน 30 คน และรอบที่2 จำนวน 66 และรอบที่ 3 จำนวน 66 คน โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำเนียบรายชื่อนักมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ(นบก.)ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารุ่นที่ 1 ถึง รุ่นที่ 12 จำนวน 588 คน โดยวิธีกำหนดตารางเลขสุ่ม และผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน หรือระดับหัวหน้าขึ้นไป ทั้งนี้ในรอบที่ 1 เนื่องจากเป็นคำถามปลายเปิด จึงใช้วิธีสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีตำแหน่งงาน ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน จำนวน 30 คน

2. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ใช้หลักเกณฑ์เดียวกับรอบที่ 1 จำนวน 66 คน แต่ทั้งนี้จะเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเดียวกับรอบที่ 1

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ความรู้เรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของ ก.พ. และ ก.พ.อ.และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สร้างข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดสมรรถนะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 30 คน

2.หลังจากได้กรอบแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำมารวบรวมและสังเคราะห์และร่าง สร้างแบบถอบถามรอบที่ 2 โดยมีลักษณะการตอบเป็นสเกล (Sale) แสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือจำเป็นมากที่สุด(5) จำเป็นมาก (4) จำเป็น (3) จำเป็นน้อย (2) และไม่จำเป็น (1) โดยมีรายละเอียดข้อกำหนดและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

นำข้อมูลที่ได้จากรอบที่ 2 และรอบที่ 3 มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติหาค่าความเหมาะสม และค่าความสอดคล้อง คือ

2.1 ค่ามัธยฐาน (Mdn หรือ Md) หาค่าความเหมาะสม (ชูศรี วงศ์รัตนะ,2527:26)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$Md = \frac{N+1}{2}$$

เมื่อ Md หมายถึง มัธยฐาน

N หมายถึง จำนวนข้อมูล

ค่ามัธยฐาน ระดับ 5 หมายความว่า เหมาะสมอย่างยิ่ง

ค่ามัธยฐานระดับ 4 หมายความว่า เหมาะสมมาก

ค่ามัธยฐานระดับ 3 หมายความว่า เหมาะสมปานกลาง

ค่ามัธยฐานระดับ 2 หมายความว่า เหมาสมน้อย

ค่ามัธยฐานระดับ 1 หมายความว่า ไม่เหมาะสม

4.ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ แบบเลือกตอบและแบบคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานตามกรอบแนวคิด สมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน ความรู้ ด้านทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ แบบสอบถามแบบมาตรวัด อัตราส่วน (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นและข้อแสนอแนะ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากทำเนียบรายชื่อนักมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ(นบก.)ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารุ่นที่ 1 ถึง รุ่นที่ 12

2. ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ถึงกลุ่มตัวอย่าง (ผู้เชี่ยวชาญ) ที่ต้นสังกัดอยู่ในคณะ/ส่วนงานต่างๆในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ละแห่งทั่วประเทศ รอบที่ 1 เมื่อประมาณ เดือน มกราคม –กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 จำนวน 70 ฉบับ ได้คืนกลับมา 65 ฉบับ และส่งไปยัง ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ระหว่างเดือน เมษายน พ.ศ. 2552 จำนวน 75 ฉบับ ได้คืนกลับมา 66 ฉบับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

3.4.1.ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

3.4.2. ค่ามัธยฐาน (Median)

บุญชุม ศรีสะอาด (2541: 65) ให้ความหมายของมัธยฐาน (Median) คือคะแนนตรงกลางที่แบ่งคะแนนอื่นๆออกเป็น 2 ฝ่ายเท่าๆกันฝ่ายหนึ่งอยู่สูงกว่า และอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ต่ำกว่า กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคี่ เมื่อเรียงคะแนนตามลำดับมากน้อยแล้วมัธยฐาน จะเป็นคะแนนตรงกลางพอดี กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคู่ มัธยฐานจะไม่ใช้คะแนนในชุดนั้น แต่จะเป็นคะแนนที่เกิดจากการที่เอาคะแนนคู่กลางมารวมกันแล้วหารด้วย 2

3.4.3. ค่าอินเตอร์ควอไทล์เรนจ์(Interquartile Range) (ชูศรี วงศ์รัตนะ,2525:51)

$I.R = Q_3 - Q_1$

เมื่อ I.R หมายถึง ค่าอินเตอร์ควอไทล์เรนจ์

Q_3 หมายถึง ค่าควอไทล์ที่ 3

Q_1 หมายถึง ค่าควอไทล์ที่ 1

การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาค่าความสอดคล้องของคำตอบ ดังนี้

ค่า I.R ตั้งแต่ 0.01-0.99 ถือว่าคำตอบมีความสอดคล้องกันสูงมาก

ค่า I.R ตั้งแต่ 1.00-1.99 ถือว่าคำตอบมีความสอดคล้องกันสูง

ค่า I.R ตั้งแต่ 2.00-2.99 ถือว่าคำตอบมีความสอดคล้องกันต่ำ

ค่า I.R ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไปถือว่าคำตอบมีความสอดคล้องกัน

3.5 เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

3.5.1 เป็นข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป

3.5.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่สูงเกินกว่า 1.50

3.5.3 ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1-5 สำหรับแต่ละข้อความ ถ้าระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุด ถือเป็นค่าฐานนิยม(Mode) ของข้อความนั้น

3.5.4 ค่าความสมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยได้นำเทคนิคเดลฟายมาทำการประยุกต์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นคล้ายคลึงกัน ในรอบแรกจำนวน 30 คน ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จำนวนทั้งสิ้น 66 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นผลมาจากการตอบข้อคำถามของแต่ละข้อความของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันจากระดับมากที่สุดไปถึงระดับน้อยที่สุด โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าความต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม ผลการวิจัยนำเสนอ
ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกตามกลุ่มงาน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 และรอบที่ 3

2. การวิเคราะห์รูปแบบสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มงานต่างๆ โดยจำแนก ดังนี้

2.1 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และพิธีการ

2.2 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผนและงานพัสดุหรืองานจัดซื้อจัดจ้าง

2.3 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษาและงานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล รอบที่ 2 และรอบ 3

ตารางที่ 4.1. ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	16	24.2
หญิง	50	75.8
รวม	66	100
2.ประสบการณ์ในการทำงาน		
- 1-5 ปี	1	1.5
- 6-10 ปี	2	3.0
- 11-15 ปี	4	6.1
- 16-20 ปี	8	12.1
-มากกว่า 20 ปี	51	77.3
รวม	66	100
3.ตำแหน่งงาน		
- ผู้อำนวยการกอง	22	33.3
- เลขานุการคณะ	32	48.5
- หัวหน้างาน	5	7.6
-หัวหน้าฝ่าย	1	1.5
-เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	1	1.5
-ตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ	5	7.6
รวม	66	100
4.หน่วยงานที่สังกัด		
- มหาวิทยาลัยของรัฐ	45	68.2
- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	21	31.8
รวม	66	100
5.ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	15	22.7
-ระดับปริญญาโท	51	77.3
รวม	66	100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 สรุปได้ว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ เป็นเพศหญิง 50 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 เป็นชายเพียง 16 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 **ประสบการณ์ในการทำงาน** ผู้เชี่ยวชาญ 51 คน คิดเป็นร้อยละ 77.3 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 มีประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 11-15 ปี ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 6-10 ปี และผู้เชี่ยวชาญ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน1-5 ปี ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงาน ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 ผู้อำนวยการกอง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 และ หัวหน้าฝ่าย และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3. เท่ากัน ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 68.2 และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8

ระดับการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 77.3 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อรูปแบบสมรรถนะ(Competency) ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่งาน สารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ

คุณลักษณะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1. ด้านความรู้				
1.1มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	5	5	0.00	1
1.2 มีความเข้าใจในกระบวนงาน	4	5	1.00	1
2. ด้านทักษะ และความสามารถ				
2.1 การคิดการเขียนและการวิเคราะห์หนังสือราชการ	4	4	0.00	1
2.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4	4	0.00	1
2.3 การตัดสินใจและแก้ปัญหาในงาน	4	4	0.00	1
2.4 การนำเสนองาน	4	4	0.00	1
2.5 ความรับผิดชอบในงาน	4	4	0.00	1
2.6 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	5	0.00	1
2.7 การบริหารจัดการข้อมูล	4	5	0.00	1
3. ด้านคุณลักษณะอื่นๆ				
3.1มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4	4	0.00	1
3.2 ความสามารถในการควบคุมตนเอง	4	4	0.00	1
3.4 ความซื่อสัตย์ สุจริต	4	5	1.00	1
3.5 จิตสำนึกบริการ	5	5	0.00	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ ด้านทักษะและความสามารถ และด้านคุณลักษณะอื่นๆ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 3 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ด้านมี จิตสำนึกบริการ

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 10 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การคิดการเขียนและการสังเคราะห์หนังสือราชการ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านการนำเสนองาน สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานของกลุ่มงานการเงินและบัญชี

คุณลักษณะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1. ด้านความรู้				
1.1 มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	5	5	0.00	0
1.2 มีความเข้าใจในกระบวนงาน	5	5	0.00	1
1.3 มีความรู้เกี่ยวกับภาษี	4	4	0.00	2
1.4 มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ	4	4	0.00	1
2. ด้านทักษะและความสามารถ				
2.1 การคิดวิเคราะห์ข้อมูล	4	4	0.00	1
2.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4	4	0.00	0.25
2.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน	4	4	0.00	1
2.4 การนำเสนองาน	4	4	0.00	1.25
2.5 การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน	4	5	1.00	1
2.6 การคิดอย่างเป็นระบบ	4	4	0.00	1
2.7 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	4	4	0.00	1
2.8 การคิดคำนวณ	4	4	0.00	1
3. ด้านคุณลักษณะอื่นๆ				
3.1มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4	5	1.00	1
3.2 มีความมานะพยายามอดทน	4	5	1.00	1
3.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง	4	5	1.00	1
3.4 คุณธรรม จริยธรรม	5	5	0.00	1
3.5 ความละเอียด รอบคอบ แม่นยำ	5	5	0.00	1
3.6 ความซื่อสัตย์ สุจริต	5	5	0.00	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะของผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ กลุ่มที่ปฏิบัติ งานด้านการเงินและบัญชี มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความเข้าใจในกระบวนงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความละเอียด รอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความซื่อสัตย์ สุจริต

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 12 ข้อดังนี้

ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการคิดคำนวณ ด้านการนำเสนองาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และความสามารถในการควบคุมตนเอง

สำหรับคุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญคิดว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับภาษี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ของกลุ่มงาน ด้านนโยบายและการวางแผน

คุณลักษณะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1.ด้านความรู้				
1.1 มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	4	5	1.00	1
1.2 มีความเข้าใจในกระบวนงาน	5	5	0.00	1
1.3 มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	5	0.00	1
1.4 มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ	4	4	0.00	1
2. ด้านทักษะและความสามารถ				
2.1 การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ	5	5	0.00	1
2.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4	4	0.00	0.25
2.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน	4	4	0.00	1
2.4 การนำเสนองาน	4	4	0.00	1
2.5 ด้านการวิเคราะห์	5	5	0.00	1
2.6 การคิดอย่างเป็นระบบ	5	5	0.00	1
2.7 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	4	4	0.00	1
3. ด้านคุณลักษณะอื่นๆ				
3.1มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4	4	0.00	1
3.2 มีความมานะพยายามอดทน	4	4	0.00	1
3.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง	4	4	0.00	1
3.4 คุณธรรม จริยธรรม	5	5	0.00	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะของกลุ่มผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานนโยบายและการวางแผน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ คิดการวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 9 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การนำเสนองานและ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อสมรรถนะของกลุ่มงานด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง

คุณลักษณะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1.ด้านความรู้				
1.1 มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	5	5	0.00	0
1.2 มีความเข้าใจในกระบวนงาน	5	5	0.00	1
1.3 เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา	5	5	0.00	1
1.4 มีความรู้ด้านการตลาด	4	4	0.00	2
1.5 มีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆ	4	4	0.00	2
1.6 ความรู้ในด้านเทคนิคการจัดซื้อ	4	5	1.00	1
1.7 ความรู้ในเรื่องภาษี	4	4	0.00	0.75
2. ด้านทักษะและความสามารถ				
2.1 การเจรจาต่อรอง	5	5	0.00	1
2.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4	4	0.00	1
2.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน	4	4	0.00	1
2.4 การนำเสนองาน	4	4	0.00	2
2.5 การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ	4	4	0.00	1
2.6 การคิดอย่างเป็นระบบ	4	4	0.00	1
2.7 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	4	4	0.00	0.75
2.8 การจัดทำรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล	4	4	0.00	1
3. ด้านคุณลักษณะอื่นๆ				
3.1มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4	4	0.00	1
3.2 มีความมานะพยายามอดทน	4	4	0.00	1
3.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง	4	4	0.00	1
3.4 คุณธรรม จริยธรรม	5	5	0.00	1
3.5 ซื่อสัตย์ สุจริต	5	5	0.00	0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า สมรรถนะของกลุ่มผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ การเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 11 ข้อดังนี้

ได้แก่ มีความรู้ด้านเทคนิคการจัดซื้อ มีความรู้เรื่องภาษี ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ การจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความมานะพยายามอดทน

สำหรับคุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญคิดว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ มีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีความรู้ด้านการตลาด และทักษะด้านการนำเสนองาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าคะแนน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อสมรรถนะของกลุ่มงาน ด้าน กิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

คุณลักษณะ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1.ด้านความรู้				
1.1 มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	5	5	0.00	1
1.2 มีความเข้าใจในกระบวนงาน	4	5	1.00	1
1.3 มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์	4	4	0.00	1
1.4 มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา	5	5	0.00	1
2. ด้านทักษะและความสามารถ				
2.1 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	4	4	0.00	1
2.2 การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน	4	4	0.00	1
2.3 การนำเสนองาน	4	4	0.00	1
2.4 การคิดอย่างเป็นระบบ	4	4	0.00	0
2.5 การทำงานร่วมกับผู้อื่น	4	4	0.00	1
2.6 ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	4	4	0.00	1
3. ด้านคุณลักษณะอื่นๆ				
3.1มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4	4	0.00	1
3.2 มีความมานะพยายามอดทน	4	4	0.00	1
3.3 ความสามารถในการควบคุมตนเอง	5	5	0.00	1
3.4 ซื่อสัตย์ สุจริต	5	5	0.00	1
3.5 จิตสำนึกบริการ	5	5	0.00	0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะ ของกลุ่มงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการ และงานบัณฑิตศึกษา มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความซื่อสัตย์ สุจริต

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 10 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนงาน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการนำเสนองาน การทำงานกับผู้อื่น ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความมานะพยายามอดทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีขอบเขตของการวิจัย สำหรับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงาน ดังนี้

1.กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษาหรือให้บริการนักศึกษา อันได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

2.กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานหรือองค์กรหรือมหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ตำแหน่งงาน ด้านการเงินและบัญชี ด้านการวางแผน หรือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานพัสดุ

3.กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ

2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่ปฏิบัติงานในส่วนของงานสนับสนุนวิชาการหรือบุคลากรสาย(ข,ค) ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยดำรงตำแหน่ง ระดับ ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ระดับชำนาญการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รอบที่ 1 จำนวน 30 คน และรอบที่ 2 และรอบที่ 3 จำนวน 150 คน โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนดังนี้

1.ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยใช้กระบวนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีตำแหน่งงาน เช่น ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 30 คน

2. ในรอบที่ 2 ผู้วิจัย นำรายชื่อจากทำเนียบรายชื่อนักมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ(นบก.)ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารุ่นที่ 1 ถึง รุ่นที่ 12 จำนวน 588 คน โดยวิธีกำหนดตารางเลขสุ่ม และผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน หรือระดับหัวหน้าขึ้นไป จำนวน 150 คน

5.1.3 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรอิสระ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผู้ปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มงานหลักที่กล่าวมาแล้วและมีคุณวุฒิในระดับปริญญาตรี/โท และตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของบุคคล 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแบบสอบถามปลายเปิด

รอบที่ 2 และรอบที่ 3 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ คุณลักษณะที่จำเป็น ของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน ตามกรอบแนวคิดของ สมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ แบบสอบถามแบบมาตรวัด อัตราส่วน (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นและข้อแสนอแนะ

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากทำเนียบรายชื่อนักมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ(นบก.)ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารุ่นที่ 1 ถึง รุ่นที่ 12 จำนวน 588

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ ถึงกลุ่มตัวอย่าง (ผู้เชี่ยวชาญ) ที่ต้นสังกัดอยู่ในคณะ/ส่วนงานต่างๆในมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ละแห่งทั่วประเทศ รอบที่ 1 เมื่อประมาณ เดือน มกราคม –กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 จำนวน 150 ฉบับ ได้คืนกลับมา 66 ฉบับ และส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ระหว่างเดือน เมษายน พ.ศ. 2552 จำนวน 75 ฉบับ ได้คืนกลับมา 66 ฉบับ

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

1. รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และนำมาสร้างข้อคำถาม เกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน

2. รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

3.ข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเสนอเป็นแบบสอบถามฉบับเดียวกัน แต่แสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน(Median) และขอบเขตของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่คำนวณได้จากในรอบที่ 2 รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆตอบในแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้พิจารณา ทบทวนคำตอบเดิมของตนเองอีกครั้ง

5.5 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

1. สมรรถนะของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ ด้านความรู้ ด้านทักษะและความสามารถ และด้านคุณลักษณะอื่นๆ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 3 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ด้านมี จิตสำนึกบริการ

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 10 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การคิดการเขียนและการสังเคราะห์หนังสือราชการ ด้านการติดต่อสื่อสาร

เอกสารนี้มีลิขสิทธิ์ ห้ามนำไปใช้ในการศึกษาเพื่อประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของลิขสิทธิ์ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการประสานงาน ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านการนำเสนองาน สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต

2. สมรรถนะของผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ กลุ่มที่ปฏิบัติ งานด้านการเงินและบัญชี มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ ดังนี้

ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความเข้าใจในกระบวนงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความละเอียด รอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความซื่อสัตย์ สุจริต

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 12 ข้อดังนี้

ด้านความรู้ ควรมีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ - การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการคิดคำนวณ ด้านการนำเสนองาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และความสามารถในการควบคุมตนเอง

สำหรับคุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญคิดว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับภาษี

3. สมรรถนะของกลุ่มผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานด้านนโยบายและการวางแผน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ คิดการวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 9 ข้อดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การนำเสนองานและ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การทำงานร่วมกับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

4. สมรรถนะของกลุ่มผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อดังนี้
ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ การเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 11 ข้อดังนี้
ได้แก่ มีความรู้ด้านเทคนิคการจัดซื้อ มีความรู้เรื่องภาษี ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ การจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความมานะพยายามอดทน

สำหรับคุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญคิดว่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ มีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีความรู้ด้านการตลาด และทักษะด้านการนำเสนองาน

5. สมรรถนะ ของกลุ่มงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการ และงานบัณฑิตศึกษา มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00) มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อดังนี้
ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ซื่อสัตย์ สุจริต

คุณลักษณะ ที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเป็นไปตามเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49) มีจำนวน 10 ข้อดังนี้
ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนงาน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการนำเสนองาน การทำงานกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความมานะพยายามอดทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6 อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) ที่ควรจะเป็น ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งงาน 3 กลุ่มงานหลักตามที่กล่าวมาแล้วนั้น นำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป เช่น กลุ่มงานสารบรรณ งานประชุม และงานพิธีการ ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้ ควรมีความรู้ ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นสำคัญ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน สำหรับทักษะและความสามารถด้านอื่นๆ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีคุณลักษณะของผู้ที่มีจิตใจที่พร้อมบริการ อาจหมายรวมถึงมีความอดทนสูง สำหรับคุณสมบัติที่มีความจำเป็นรองลงมา ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ความสามารถในการคิดการเขียนและการสังเคราะห์หนังสือราชการ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ความสามารถในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ สุจริต

2. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ กลุ่มที่ปฏิบัติ งานด้านการเงินและบัญชี ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความจำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความเข้าใจในกระบวนงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความละเอียด รอบคอบ มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ สุจริต สำหรับคุณสมบัติที่จำเป็นรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ควรมีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการคิดคำนวณ ด้านการนำเสนองาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน คุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และความสามารถในการควบคุมตนเอง

3. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ งานด้านนโยบายและการวางแผน ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้ที่มีความจำเป็นมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ คิดการวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณสมบัติที่มีความจำเป็นรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน และ มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ/โครงการ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การนำเสนองานและ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความมานะพยายามอดทน และ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

4.บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัทธ์ หรือ ผลสัมฤทธ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้ ด้านความรู้ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา มีความเข้าใจในกระบวนงาน ด้านทักษะและความสามารถ การเจรจาต่อรอง ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม สำหรับคุณสมบัติด้านอื่นๆที่รองลงมา ได้แก่ มีความรู้ด้านเทคนิคการจัดซื้อ ความรู้เรื่องภาษี ทักษะและความสามารถ ด้าน การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ การจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความมานะพยายามอดทน

5. บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการวิชาการ และงานบัณฑิตศึกษา ควรมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ที่จำเป็นมากที่สุด ดังนี้ ด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ซื่อสัตย์ สุจริต สำหรับคุณสมบัติที่มีความจำเป็นรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนงาน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และการนำเสนองาน การทำงานกับผู้อื่น ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความมานะพยายามอดทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆของกลุ่มงานที่ทำการศึกษาสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันที่สามารถนำมาเป็นรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลาการสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ (ในกลุ่มงานที่ทำการศึกษาวิจัย)เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 สมรรถนะ คือ

1. สมรรถนะ หลัก

1.1 ความซื่อสัตย์ สุจริต

1.2 ความมีคุณธรรม จริยธรรม

1.3 การติดต่อสื่อสารและการประสานงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน

1.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.5 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

1.6 ความสามารถในการควบคุมตนเอง

2. การกำหนดคุณวุฒิที่สูงขึ้น

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในบางตำแหน่งงาน เช่น งานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน จำเป็นต้องมีความรู้รอบด้าน ควรมีทักษะในการคิดแบบองค์รวมและบูรณาการ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้วิธีการการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารงบประมาณและโครงการ ความรู้และทักษะการคิดเชิงระบบ พื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ควรเพิ่มคุณวุฒิ เป็นระดับปริญญาโท

3. การกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ในบางตำแหน่งงาน

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของตำแหน่งงานต่างๆตามหลักเกณฑ์ของก.พ.ได้กำหนดคุณสมบัติ ตามความรู้หรือใบรับรองของปริญญาบัตร ที่หลากหลายสาขาวิชา เช่นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หรือบางตำแหน่งงานก็ต้องการผู้ปฏิบัติทางที่มีคุณวุฒิเฉพาะเจาะจง เช่น ตำแหน่งงานด้าน การเงินและบัญชี เป็นต้น จากการวิจัยพบว่า ในตำแหน่งงานที่ต้องปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันความรู้เรื่องกฎหมายและการบริหารสัญญา เพราะในปัจจุบันแนวโน้มการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆจะใช้ระบบการจ้างเหมามากขึ้น สำหรับตำแหน่งงานที่จะต้องให้บริการนักศึกษา ผู้ช่วยชาญ

เอกสารนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้เพื่อการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งไม่อนุญาตให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของผลงานนี้ทุกครั้ง

ก็ให้ความสำคัญกับ ผู้ที่มีความรู้ด้านจิตวิทยาและการให้คำปรึกษา ซึ่งตามหลักเกณฑ์เดิมก็มิได้ให้ความสำคัญกับความรู้ด้านนี้มากนัก เป็นต้น

4. ควรมีการศึกษาวิจัยในตำแหน่งงานอื่นๆ

ด้วยข้อกำจัดของเวลาและงบประมาณ ผู้วิจัยจึงไม่ได้ศึกษาทุกตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลหรือตำแหน่งงานอื่นๆ ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยในตำแหน่งงานอื่นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กาญจนา สุขประเสริฐ.(2536).แนวทางในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาพื้นที่ บริเวณชายฝั่งตะวันออก:กรณีศึกษาจังหวัดระยอง,โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,วิชาเอกอุดมศึกษา,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เกษม บุญอ่อง.(2522.). เดลฟาย:เทคนิคในการวิจัย" วารสารครุปริทัศน์.10: 26-28.

กลุ่มสื่อสารองค์กร สำนักงาน ก.พ. (2551) .สาระสำคัญในการปรับปรุง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, กรุงเทพฯ.บ.โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด.

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์.(2544). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน.กรุงเทพฯ บ.เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง,(2517). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชูศรี วงศ์รัตนะ.(2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ. เทพเนรมิตการพิมพ์

ไชยยศ เรืองสุวรรณ,(2533).เทคโนโลยีการศึกษา: ทฤษฎีและการวิจัย.กรุงเทพฯ. โอเอสพริ้นติ้งเฮ้าส์

นิสดารก์ เวชยานนท์,(2549). Competency-Based Approach. กรุงเทพฯ.บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). "Competency – Based Human Resources Management," HR Magazine. 21(4) (ต.ค. – ธ.ค.) : 12 – 22.

ดนัย เพียรพุฒ.(2528). "เดลฟายเทคนิคสำหรับนักบริหาร" ธนาคาร.63-67

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา.(2541) การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่: เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์พิมพ์ครั้งที่ 10 ,เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.กรุงเทพฯ

บุญเนตร ห้องตรง,(2543). แนวโน้มการจัดอาชีวศึกษาเอกชนของสถานศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา,บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประยูร ศรีประสานธนต์,(2523). เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.วารสารการศึกษาแห่งชาติ14(2) : 49-60

พงศ์ศิริ สำลี,(2525). แนวโน้มของการศึกษานอกโรงเรียนของประเทศไทยในอนาคต.วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พระราชกฤษฎีกา(2546) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ราชกิจจานุเบษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 120 ตอนที่ 100 ลงวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ2546

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติ (2547) . ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 221 ตอนพิเศษที่ 70 ก ลงวันที่ 12 พฤษจิกายน พ.ศ. 2547.

เอกสารนี้สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พระราชบัญญัติ (2551) . ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษที่ 28 ก ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551.

มติคณะรัฐมนตรี,(เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2543). เรื่อง ระบบนักบริหารระดับสูง www.thaigov.go.th

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546

ศุภชัย ยาวะประภาษ,(2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.กรุงเทพฯ บริษัท จุฑอง จำกัด

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์,(2527). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.วารสารการศึกษาแห่งชาติ 19(2) : 68-77

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2004). "Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้," Productivity. 9(53) (พ.ย. – ธ.ค.) : 44 – 48.

สำนักงาน ก.พ.,สีมา สีมานันท์ . สรุปการสนทนากับข้าราชการพลเรือน เรื่อง Strategic Human Capital Management เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน พ.ศ. 2546

สำนักงาน ก.พ. ,สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.(2547) HR Scorecard การประเมินระบบบริหารงานบุคคล. สำนักงานก.พ. กรุงเทพฯ

สำนักงาน ก.พ.,เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม พ.ศ. 2548

สำนักงาน ก.พ.(2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด

สำนักงาน ก.พ.(2548). ถาม-ตอบ สาระสำคัญ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 กรุงเทพฯ. บ.โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

สำนักงาน ก.พ.(2543). ระบบนักบริหารระดับสูง: Senior Executive Service : SES, กรุงเทพฯ ศูนย์ทดสอบทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ.(2546). ข้าราชการในอนาคต. กรุงเทพฯ. ศูนย์สรรหาและคัดเลือก

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย.(2546).การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์.วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน.พฤษภาคม-สิงหาคม

วรเทพ สวัสดีและคณะ,(2541). การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงานบุคคล เล่มที่ 3 .กรุงเทพฯ สำนักงาน ก.พ.

หนังสือ สำนักงาน ก.พ.ร.ที่ นร.1201/ว 4 ลงวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2546 เรื่อง คำอธิบาย วิธีการจัดทำแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการและการประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

หาญยงค์ หอสุขศิริ.(2546) แนวโน้มการอาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม ในทศวรรษหน้า.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุทัย เลาหวิเชียร. การศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลในความหมายที่กว้าง.การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่: เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์, เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.กรุงเทพฯ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). "แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency :เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง," Chulalongkon Review. 16(ก.ค. – ก.ย.) : 57 – 72.

Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons.

Lyle M. Spencer, Jr and Signe M Spencer,(1993). **Competency at work : Models for Superior Performance** (The United States of America John Wiley & Sons)

McClelland, D.C. (1973). **"Testing for Competence rather than for Intelligence," American Psychologist**. 28 , 1 – 14.

M. White,& M. Trevor.(1983). **Under Japaness Management.London : Heinemann.**

Peter F Drucker, (2001). **The Essential Drucker : selection from the management work of Peter F Drucker** (Oxford Butterworth Heineman)

P.Evan,(1991). Motivation revisited : Striking a dynamic balance in the dualistic organization 23rd International Human Resource Management Conference. 3-5 April, Barcelona : Management Centre Europe.

Parry, S. (1996). The quest for competencies. **Training**, July, 48-56.

Punnitamai, W. (2002). The application of competency modeling for human resource Management: A holistic inquiry. **Thai Journal of Public Administration**, September-December, 113-132.

Pearlman , K.,& Sanchez, J.I. (2000) . **The practice of competence modeling**. Personnel Psychology, 53, 703-740

Rosebaum, B. L. (2001). Seven emerging sales competencies. **Business Horizon**, January-February, 33-36.

Richard.E. Boyatzis.(1982). **The Competent manager**, New York:Wiley

Thornton et.Al.(1975). Decision Marking with Delphi-Techniques, Bayesian procedure and Monte Carl Simulation "Planning and Changing . 6:17

U.S. Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness. Strategic Human Resources Management : Aligning with the Mission. 1999.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก

แบบสอบถามชุดที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะ(Competency) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

.....

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ
1. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป อันได้แก่งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ ผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตาม รูปแบบ สมรรถนะ อย่างไร	ด้านความรู้ .... ด้านทักษะและความสามารถ .... ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ
2. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานการเงินและบัญชี ผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตาม รูปแบบสมรรถนะ อย่างไร	ด้านความรู้ .... ด้านทักษะและความสามารถ .... ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ
3. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานด้านการวางแผนหรือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตามรูปแบบสมรรถนะ อย่างไร	ด้านความรู้ .... ด้านทักษะและความสามารถ .... ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ
4. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตาม รูปแบบสมรรถนะ อย่างไร	ด้านความรู้ .... ด้านทักษะและความสามารถ .... ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ความคิดเห็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ
5.ท่านคิดว่า หากรับบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษาและงานบัณฑิตศึกษาผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ตาม รูปแบบสมรรถนะ อย่างไร	ด้านความรู้ .... ด้านทักษะและความสามารถ .... ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามชุดที่ 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามรอบที่ 2

โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่กำหนดตามสมรรถนะ(competency) ที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นมากที่สุด
ระดับ 4	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นมาก
ระดับ 3	คุณลักษณะที่มีความจำเป็น
ระดับ 2	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นน้อย
ระดับ 1	คุณลักษณะที่ไม่จำเป็น

ตอนที่ 3 คำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ท่านเสนอแนะ

อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล เป็นระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน เน้นการทำงานโดยยึดผลลัทธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่า ระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ข้าราชการใช้สมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ โดยนำเครื่องมือ เรื่อง สมรรถนะมาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างจากการบริหารงานของกระทรวงต่างๆที่ใช้หลักเกณฑ์ตามสำนักงาน ก.พ. และปัจจุบันมหาวิทยาลัยก็มีการบริหารที่เป็นทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล(เฉพาะสายสนับสนุนวิชาการ) อาจมีข้อแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาว่า หากมหาวิทยาลัย นำเครื่องมือ เรื่องสมรรถนะมาใช้ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการคัดเลือก/สรรหาบุคคลเข้าทำงาน ให้มีคุณลักษณะตามตำแหน่งงาน ควรคัดเลือกตามรูปแบบสมรรถนะอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารูปแบบ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งงานที่มีวุฒิการศึกษาหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่า ปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และพิธีการ

2 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผนและงานพัสดุหรืองานจัดซื้อจัดจ้าง

3 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษาและงานบัณฑิตศึกษา

นิยามศัพท์

สมรรถนะ(Competency)ตามความหมายของ สำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง หน้าข้อความที่ตรงกับสถาภาพของท่าน

1. ☐ ชาย 2. ☐ หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี ☐ มากกว่า20 ปี

3. ตำแหน่งงานของท่าน☐

☐ ผู้อำนวยการกอง

☐ เลขานุการคณะ

☐ หัวหน้างาน

☐ หัวหน้าฝ่าย

☐ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

☐ ตำแหน่งชำนาญการ

4. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

☐ มหาวิทยาลัยของรัฐ

☐ มหาวิทยาลัยในกำกับ

5.ระดับการศึกษาของท่าน

☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป อันได้แก่งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด (5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น (3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น(1)
ด้านความรู้					
1.มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน					
2. มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน					
ด้านทักษะ /ความสามารถ					
การคิด การเขียน และวิเคราะห์หนังสือราชการ					
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในงาน					
การนำเสนองาน					
ความรับผิดชอบในงาน					
การทำงานร่วมกับผู้อื่น					
การบริหารจัดการข้อมูล					
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
มีความมานะ พยายามและอดทน					
ความสามารถในการควบคุมตนเอง					
ความซื่อสัตย์					
จิตสำนึกบริการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผน งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

1.งานด้าน การเงินและบัญชี

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น(3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น(1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน					
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน					
มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานเงิน และความรู้พื้นฐานทางบัญชี					
มีความรู้ด้านภาษี					
มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ					
4. ติดตามข้อมูลข่าวสาร					
ด้านทักษะ /ความสามารถ					
การคิดวิเคราะห์ข้อมูล					
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน					
การนำเสนองาน					
การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
การทำงานร่วมกับผู้อื่น					
การคิดคำนวน					
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
มีความมานะ พยายามและอดทน					
ความสามารถในการควบคุมตนเอง					
คุณธรรม จริยธรรม					
ความละเอียด รอบคอบ แม่นยำ					
ความซื่อสัตย์ สุจริต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.งานด้านนโยบายและแผน

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น (3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น (1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน					
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน					
มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์					
มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ/โครงการ					
ด้านทักษะ/ ความสามารถ					
การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ					
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน					
การนำเสนองาน					
การวิเคราะห์					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
การทำงานร่วมกับผู้อื่น					
ด้านโปรมแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้องกับงาน					
การคิดคำนวน					
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
มีความมานะ พยายามและอดทน					
ความสามารถในการควบคุมตนเอง					
คุณธรรม จริยธรรม					
ความละเอียด รอบคอบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง

คุณลักษณะ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน					
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน					
เรื่องกฎหมาย และการบริหารสัญญา					
ความรู้ด้านการตลาด					
ความรู้ในด้านการจัดซื้อ					
มีความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ					
ความรู้ในเรื่องภาษี					
ด้านทักษะ ความสามารถ					
ด้านการเจรจาต่อรอง					
ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน					
ด้านการนำเสนองาน					
ด้านการบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ					
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
ด้านการจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล					
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
มีความมานะ พยายามและอดทน					
ความสามารถในการควบคุมตนเอง					
คุณธรรม จริยธรรม					
ความละเอียด รอบคอบ					
มีความซื่อสัตย์ สุจริต					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.ท่านคิดว่า กลุ่มงานที่ต้ องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร หรือมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษาหรือให้บริการนักศึกษา อันได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษาผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

คุณลักษณะ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน					
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน					
มีความรู้ทางด้านการประชาสัมพันธ์					
มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำแนะนำ/ปรึกษา					
ด้านทักษะ ความสามารถ					
ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในงาน					
ด้านการนำเสนองาน					
ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร					
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
มีความมานะ พยายามและอดทน					
ความสามารถในการควบคุมตนเอง					
ความซื่อสัตย์					
จิตสำนึกบริการ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามชุดที่ 3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามรอบที่ 3

โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยระบุค่ามัธยฐาน(Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Rang) ที่คำนวณได้พร้อมทั้งระบุคะแนนคำตอบของท่านในรอบที่ 1 ด้วย

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่กำหนดตามสมรรถนะ(competency) ที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยมีระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นมากที่สุด
ระดับ 4	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นมาก
ระดับ 3	คุณลักษณะที่มีความจำเป็น
ระดับ 2	คุณลักษณะที่มีความจำเป็นน้อย
ระดับ 1	คุณลักษณะที่ไม่จำเป็น

จุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามในรอบนี้ เพื่อที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทบทวนคำตอบของตนเอง แล้วอาจจะเปลี่ยนคำตอบใหม่ในการตอบครั้งสุดท้ายนี้หรือยืนยันคำตอบเดิม

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่เลือกใหม่หากต้องการให้คำตอบใหม่หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ
2. เขียนเหตุผลหากต้องการยืนยันคำตอบเดิมเฉพาะกรณีคำตอบของท่านอยู่นอกขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์

กรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

ศึกษารูปแบบ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งงานที่มีวุฒิการศึกษาหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี/โท และปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชุม และพิธีการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์ หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผนและงานพัสดุหรืองานจัดซื้อจัดจ้าง

3 บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหรือมหาวิทยาลัย ได้แก่งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษาและงานบัณฑิตศึกษา

นิยามศัพท์

สมรรถนะ(Competency)ตามความหมายของ สำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ขอให้ท่าน แสดงความคิดเห็น ตามข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

1. ⌜ ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป อันได้แก่งานสารบรรณ งานประชุม งานพิธีการ ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด (5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น (3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น(1)
ด้านความรู้					
1.มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	*				
2. มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน		*			
ด้านทักษะ /ความสามารถ					
การคิด การเขียน และวิเคราะห์หนังสือราชการ		*			
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		*			
การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในงาน		*			
การนำเสนองาน			*		
ความรับผิดชอบในงาน	*				
การทำงานร่วมกับผู้อื่น		*			
การบริหารจัดการข้อมูล		*			
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	*				
มีความมานะ พยายามและอดทน	*				
ความสามารถในการควบคุมตนเอง		*			
ความซื่อสัตย์	*				
จิตสำนึกบริการ	*				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานการเงินและบัญชี งานนโยบายและแผน งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

1.งานด้าน การเงินและบัญชี

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น(3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น(1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	*	◄►			
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน	◄►	*			
มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานเงิน และความรู้พื้นฐานทางบัญชี	◄►	*			
มีความรู้ด้านภาษี			◄►	*	
มีความรู้ด้านการบริหารงบประมาณ	◄►	*			
ด้านทักษะ /ความสามารถ					
การคิดวิเคราะห์ข้อมูล	*	◄►			
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	◄►	*			
การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน		◄►			
การนำเสนองาน	◄►	*			
การเขียนรายงานสถานะทางการเงิน	◄►	*			
การคิดอย่างเป็นระบบ	◄►	*			
การทำงานร่วมกับผู้อื่น	◄►	*			
การคิดคำนวณ	◄►	*			
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	*	◄►			
มีความมานะ พยายามและอดทน	*	◄►			
ความสามารถในการควบคุมตนเอง		◄ * ►			
คุณธรรม จริยธรรม	◄ * ►				
ความละเอียด รอบคอบ แม่นยำ	◄ * ►				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานนโยบายและแผน ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

2.งานด้านนโยบายและแผน

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น (3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น (1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	*				
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน	*				
มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์	*				
มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ/โครงการ		*			
ด้านทักษะ/ ความสามารถ					
การคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ	*				
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		*			
การตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน		*			
การนำเสนองาน		*			
การวิเคราะห์	*				
การคิดอย่างเป็นระบบ	*				
การทำงานร่วมกับผู้อื่น		*			
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน		*			
มีความมานะ พยายามและอดทน		*			
ความสามารถในการควบคุมตนเอง		*			
คุณธรรม จริยธรรม	*				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ท่านคิดว่า หากรับบุคคลเข้าทำงานที่มีตำแหน่งงานที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์และสนับสนุนให้องค์กรหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่ งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง ผู้ปฏิบัติงานควรมีรูปแบบสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ดังต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

3. งานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น(3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น(1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	*				
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน	*				
เรื่องกฎหมาย และการบริหารสัญญา	*				
ความรู้ด้านการตลาด				*	
ความรู้ในด้านเทคนิคการจัดซื้อ		*			
ความรู้ในเรื่องภาษี				*	
มีความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ต่างๆที่จำเป็น				*	
ด้านทักษะ ความสามารถ					
ด้านการเจรจาต่อรอง	*				
ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		*			
ด้านการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน		*			
ด้านการนำเสนองาน		*			
ด้านการบริหารคลังพัสดุและทรัพย์สินของทางราชการ		*			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ		*			
ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น		*			
ด้านการจัดทำรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล		*			
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน		*			
มีความมานะ พยายามและอดทน		*			
ความสามารถในการควบคุมตนเอง		*			
คุณธรรม จริยธรรม	*				
มีความซื่อสัตย์ สุจริต	*				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.กลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัย เช่น นักศึกษาหรือให้บริการนักศึกษา อันได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานบริการการศึกษา และงานบัณฑิตศึกษา

คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
	จำเป็นมากที่สุด(5)	จำเป็นมาก(4)	จำเป็น (3)	จำเป็นน้อย(2)	ไม่จำเป็น (1)
ด้านความรู้					
มีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	*				
มีความรู้ และมีความเข้าใจในกระบวนงาน		*			
มีความรู้ทางด้านการประชาสัมพันธ์หรือหลักการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร		*			
มีความรู้ด้านจิตวิทยาในการให้คำแนะนำ/ปรึกษา	*				
ด้านทักษะ ความสามารถ					
ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		*			
ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในงาน		*			
ด้านการนำเสนองาน		*			
ด้านความรับผิดชอบในงาน	*				
ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น		*			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ		*			
ด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร		*			
ด้านคุณลักษณะอื่นๆ					
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน		*			
มีความมานะ พยายามและอดทน		*			
ความสามารถในการควบคุมตนเอง		*			
ความซื่อสัตย์	*				
จิตสำนึกบริการ	*				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้