

การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม
ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

**A STUDY NEED ASSESSMENT COMPETENCY TO DEVELOPING
FUNCTIONAL COMPETENCY OF ACADEMIC SUPPORT IN PUBLIC
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

กุสุมา แยมเกต จตุพล ยงศร จักรกฤษณ์ โปณะทอง

Kusuma Yamgate¹, Chatupol Yongsorn², Chakrit Ponathong³

Received March 15, 2019

Revised April 20, 2019

Accepted May 20, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 380 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified})

ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพที่ได้รับการพัฒนาในปัจจุบันเพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (=3.30 S.D.=0.73) และสภาพความต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (=4.65, S.D.= 0.51) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานในสถาบันอุดมศึกษาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (PNI_{Modified} = .46) ด้านทักษะการสื่อสารและด้านการพัฒนาตนเองมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI_{Modified} = .43) ด้านการบริการที่ดีและ ด้านการร่วมแรงร่วมใจและด้านความคิดวางแผนเป็นระบบมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI_{Modified} = .42) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (PNI_{Modified} = .41) ด้านจริยธรรม (PNI_{Modified} = .39) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน (PNI_{Modified} = .38) และด้านมีความผูกพันต่อองค์กร (PNI_{Modified} = .36)

คำสำคัญ: สมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน การประเมินความต้องการจำเป็น

¹ Student's Doctor of Education (Educational Administration and Management), Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Corresponding Author, E-mail Address: kusuma13.y@gmail.com

² Advisor, Assistant Prof. Dr., Faculty of Education, Srinakharinwirot University, E-mail Address: chatupol@g.swu.ac.th

³ Co-Advisor, Assistant Prof. Dr., Faculty of Education, Srinakharinwirot University, E-mail Address: chakritp@g.swu.ac.th

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the actual perception and expectations to developing functional competency academic support in public higher education institutions. The sample of research was three hundred eighty of academic support in public higher education institutions from stratified random sampling. This research instruments used for study was questionnaire with 5- level rating scales. The statistical employed were analyzed by mean, standard deviation and modified priority needs index (PNI_{Modified}).

The research results were 1) the actual perception to developing functional competency academic support in public higher education institutions were at a moderate ($=3.30$ S.D. $=0.73$) and expectations to developing functional competency academic support in public higher education institutions were at highest level ($=4.65$, S.D. $=0.51$). The findings showed academic support in public higher education institutions were need assessment to developing functional competency that when ranked by priority of needs for developing functional competency academic support in public higher education institutions, expertise of career at the highest (PNI_{Modified} = .46) followed by communication skill and self-development (PNI_{Modified} = .43) followed by good service, teamwork, systematic thinking (PNI_{Modified} = .42) followed by creative thinking (PNI_{Modified} = .41) followed by integrity (PNI_{Modified} = .39) followed by achievement motivation and social responsibility (PNI_{Modified} = .38) and the lowest to be Loyalty (PNI_{Modified} = .36)

Keywords: Competency, Developing Functional Competency, Need Assessment

บทนำ

คนถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาคน โดยมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560, น. 9) รวมถึงแนวทางในการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน คือสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนากำลังคนและแรงงานให้มีทักษะ ความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ คนยังจัดเป็นทุนทางปัญญา ซึ่งคุณค่าของคนจะอยู่ที่พฤติกรรมและผลของการทำงาน จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และตามนโยบายของภาครัฐได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งได้ระบุถึงการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ทั้งหมด 6 ด้านและหนึ่งในนั้นคือยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งทำให้เห็นว่าประเทศให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนเพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งเป็นกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-2561) มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและต่อเนื่องในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ โดยมีความครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, น. 10) ซึ่งจะเห็นว่า จากเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีเกณฑ์

คุณภาพการบริหารภาครัฐโดยมุ่งเน้นบุคลากรนั้นให้ความสำคัญกับของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น โดยสมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ โดยสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Job competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) แนวคิดหลักเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มาจากเดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland, 1973, p. 14) ที่เห็นศึกษาศมรรถนะตามแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเมื่อศึกษาแล้วพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานและได้ใช้ความรู้เหล่านั้นช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของสหรัฐอเมริกา โดยมีแนวคิดหลักว่าการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ว่าความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ที่สังเกตและวัดได้ง่ายกว่า คุณลักษณะที่เป็นส่วนใต้น้ำ คือ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 7)

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นหน้าที่หรือภารกิจสำคัญอันหนึ่งที่ทุกองค์กรพึงปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องแข่งขันกันกับผู้อื่น ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นไปมีความรอบรู้มากขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหรือสถาบันทางธุรกิจของตน หากจะกล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่จะปรากฏแก่องค์กรนั้น มีหลายประการ อาจจะสรุปได้ดังนี้ 1) ช่วยให้ระบบและวิธีในการปฏิบัติงานมีความสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้นเนื่องจากบุคลากรมีการนำเอาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้เกิดความประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ หรือของเสียในกระบวนการปฏิบัติงาน 3) สามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะในกรณีของผู้ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการลดความเสียหายจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก อันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดทักษะและความชำนาญเชิงเทคนิคในลักษณะของงานที่บุคลากรนั้นต้องปฏิบัติ 4) เป็นวิธีการอันหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (เทพนิตดา กฤษต้า, 2548, น. 46-47)

ดังนั้น เพื่อเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่อง การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบว่าสมรรถนะใดสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และยังทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างดี เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นมาตรฐาน สามารถพัฒนาตัวบุคลากรสายสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแล้วก็ส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้มีคุณภาพเพื่อการก้าวสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อการศึกษาสภาพที่ได้รับการพัฒนาในปัจจุบันเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อการศึกษาสภาพความต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงานไม่มากนักน้อย (สุจิตา ธนานันท์, 2554, น. 11) โดยรวมถึงกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554, น. 294) จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งกระบวนการพัฒนานั้นสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วก็จะสามารถดึงศักยภาพในตนเองออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

ดังนั้น แล้วหากเราต้องการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จควรเริ่มต้นการพัฒนาที่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เจตคติและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาองค์กร สมรรถนะถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ โดย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551, น. 22-23) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสังสรรมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะได้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหาร/ จัดการงาน (Management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น จัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในและลักษณะงานที่แตกต่างกันไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทศนคติแรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป ซึ่งสมรรถนะจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

ของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550, น. 3)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ตามหลักแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี 5 ส่วน คือ 1) ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2) ทักษะคือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชือกถัวไว้วางใจได้ 5) แรงจูงใจเป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย โดยสมรรถนะที่ทำการศึกษาคำแนกออกเป็น 2 ส่วน 1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ธนัย เนียมมุกุญชร (2553, น. 75) ทำการศึกษาสมรรถนะและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความต้องการสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบระดับและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน ตามทัศนคติของผู้บริหารและตามทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนคติของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการมากเป็นอันดับแรก ส่วนสาระที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาสมรรถนะตามทัศนคติของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมมากเป็นอันดับแรก

ญาณี ล้วนประเสริฐ (2553, น. 126-127) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักและจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา ตามทัศนคติของกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา แสดงว่า ลำดับที่ 1) คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 3) การบริการที่ดี 4) จริยธรรม และ 5) การร่วมแรงร่วมใจ ตามลำดับ

ซึ่งจากงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอทำให้เห็นว่าการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมีประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งนำมาสู่สถานการณ์สภาพการได้รับการพัฒนาในปัจจุบันและสภาพความต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง รวมจำนวนทั้งสิ้น 41,875 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากมหาวิทยาลัยและตำแหน่งงาน ตามลำดับ และทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Kerjice, & Mogan, 1970, p.607-610) ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 380 คน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 10 แห่ง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงอีกครั้ง (Purposive sampling) เพื่อให้ได้ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 12 ตำแหน่ง ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษา 40 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 30 คน นักวิชาการโสตทัศนศึกษา 30 คน นักวิชาการเงินและบัญชี 30 คน นักวิชาการพัสดุ 30 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 30 คน นักวิทยากรบุคคล 30 คน นักประชาสัมพันธ์ 30 คน นักวิเทศสัมพันธ์ 30 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 40 คน บรรณารักษ์ 30 คน และนิติกร 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งนี้มีการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับที่สูงและสามารถยอมรับได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา, 2557, น. 159)

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 71.58 และเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 28.42 ส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม 35-44 ปี จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 69.47 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 45-54 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.63 กลุ่มอายุต่ำกว่า 25-34 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.85 กลุ่มอายุ ตั้งแต่ 55 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 ตามลำดับ โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.21 ตามลำดับ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 3-6 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 45.79 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงาน 7-10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.84 ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.21 และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 ตามลำดับ และบุคลากรส่วนใหญ่ดำรง

ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวนตำแหน่งละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักประชาสัมพันธ์ นักวิเทศสัมพันธ์ บรรณารักษ์และนิติกร จำนวนตำแหน่งละ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาตามสภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน / สภาพความต้องการได้รับการพัฒนา และค่า Modified Priority Needs Index: (PNI_{Modified}) (N = 380) โดยรวม

สมรรถนะหลัก	สภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน		สภาพต้องการได้รับการพัฒนา		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	SD	Mean	SD	PNI _{Modified}	ลำดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	3.16	.81	4.60	.57	.46	1
ทักษะการสื่อสาร	3.27	.76	4.66	.51	.43	2
การพัฒนาตนเอง	3.26	.76	4.61	.53	.43	2
การบริการที่ดี	3.28	.85	4.70	.54	.42	3
ร่วมแรงร่วมใจ	3.31	.70	4.69	.50	.42	3
คิดวางแผนเป็นระบบ	3.34	.75	4.62	.50	.42	3
ความคิดสร้างสรรค์	3.36	.75	4.75	.45	.41	4
จริยธรรม	3.38	.67	4.69	.47	.39	5
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.27	.65	4.59	.55	.38	6
ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.38	.72	4.70	.48	.38	6
มีความผูกพันต่อองค์กร	3.42	.71	4.65	.54	.36	7

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบันและสภาพความต้องการได้รับการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นในส่วนสมรรถนะหลักพบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก (PNI_{Modified} = .46) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านทักษะการสื่อสารและสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง (PNI_{Modified} = .43) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ และสมรรถนะด้านคิดวางแผนเป็นระบบ (PNI_{Modified} = .42) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (PNI_{Modified} = .41) สมรรถนะด้านจริยธรรม (PNI_{Modified} = .39) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะความรับผิดชอบต่อสังคม (PNI_{Modified} = .38) ส่วนสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กร (PNI_{Modified} = .36) มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านการพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาตามสภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน/ สภาพความต้องการได้รับการพัฒนาและค่า Modified Priority Needs Index: (PNI_{Modified}) (N = 380) เป็นรายด้าน

ตำแหน่งงาน / รายการประเมิน	สภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน		สภาพต้องการได้รับการพัฒนา		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	SD	Mean	SD	PNI _{Modified}	ลำดับ
สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ						
การเผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ	3.02	.87	4.58	.57	.52	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน / รายการประเมิน	สภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน		สภาพต้องการได้รับการพัฒนา		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	SD	Mean	SD	PNI _{Modified}	ลำดับ
สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร						
ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/ สื่อสารกับชาวต่างชาติได้	3.08	.92	4.62	.51	.50	1
สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง						
การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง	3.11	.81	4.58	.60	.47	1
สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี						
การพัฒนาบุคลากรที่ตีพร้อมให้บริการ	3.14	.78	4.58	.55	.46	1
สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือ						
การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม	3.25	.69	4.72	.47	.45	1
สมรรถนะหลักด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ						
การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางพัฒนาองค์กร	3.14	.81	4.55	.54	.45	1
สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์						
การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงาน	3.36	.76	4.80	.40	.43	1
ความสามารถในการนำความรู้วิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน	3.34	.76	4.78	.34	.43	1
สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม						
ความสามารถในการชี้แนะ สนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย	3.27	.71	4.62	.51	.41	1
สมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
การพัฒนาระบบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน	3.18	.66	4.53	.61	.43	1
สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ						
ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน	3.30	.79	4.65	.49	.41	1
สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร						
การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.36	.76	4.65	.56	.39	1

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพได้รับการพัฒนาปัจจุบันและสภาพความต้องการได้รับการพัฒนา สมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เมื่อพิจารณา ลำดับความต้องการจำเป็นรายชื่อของสมรรถนะหลักพบว่า สมรรถนะหลักแต่ละด้านมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคู่มือ 2) ด้านทักษะการสื่อสาร คือ ความสามารถในการสนทนา/ สื่อสาร 3) ด้านการพัฒนาตนเอง คือ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการบริการที่ดี คือ

การพัฒนาบุคลิกภาพที่ตีพร้อมให้บริการ 5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ คือ การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในทีม 6) ด้านการคิดวางแผนเป็นระบบ คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดทิศทางทางพัฒนาองค์กร 7) ด้านความคิดสร้างสรรค์ คือ การเปิดรับเรื่องใหม่ๆ เพื่อความทันสมัยในการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากับความสามารถในการนำความรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน 8) ด้านจริยธรรม คือ ความสามารถในการชี้แนะ สนับสนุนหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย 9) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน 10) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ความรู้ความสามารถเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคมการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน 11) ด้านความผูกพันต่อองค์กร คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ประจำตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาตามสภาพได้รับการพัฒนาในปัจจุบัน / สภาพความต้องการได้รับพัฒนาและค่า Modified Priority Needs Index: (PNI_{Modified}) (N = 380)

ตำแหน่งงาน / รายการประเมิน	สภาพได้รับการพัฒนาปัจจุบัน		สภาพต้องการได้รับการพัฒนา		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	SD	Mean	SD	PNI _{Modified}	ลำดับ
นักวิชาการศึกษา						
ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการด้านงานวิชาการ	3.43	.64	4.80	.41	.40	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์						
ความสามารถออกแบบระบบงาน ข้อมูล ระบบการประมวลผล การสื่อสาร ฐานข้อมูล ตามความต้องการของหน่วยงาน	3.37	.72	4.73	.45	.41	1
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา						
ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับงานใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา	3.43	.50	4.83	.38	.41	1
นักวิชาการเงินและบัญชี						
ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม	3.10	.71	4.57	.57	.47	1
นักวิชาการพัสดุ						
ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ด้านงานพัสดุที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	3.43	.63	4.77	.50	.39	1
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน						
ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและวิเคราะห์การบริหารงานแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	.63	4.80	.41	.38	1
ความใฝ่รู้ติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนอุดมศึกษาระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน	3.50	.63	4.83	.38	.38	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน / รายการประเมิน	สภาพได้รับการพัฒนาปัจจุบัน		สภาพต้องการได้รับการพัฒนา		ความต้องการจำเป็น	
	Mean	SD	Mean	SD	PNJ _{Modified}	ลำดับ
นักทรัพยากรบุคคล						
ความสามารถการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างบุคลากรที่ตอบโจทย์มหาวิทยาลัย	3.37	.49	4.63	.49	.38	1
นักประชาสัมพันธ์						
การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	3.43	.63	4.80	.41	.40	1
นักวิเทศสัมพันธ์						
ความสามารถในการประสานงาน ดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์ นักศึกษาต่างชาติที่มาอยู่ในมหาวิทยาลัย	3.40	.72	4.73	.52	.39	1
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป						
การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการก่อนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วนก่อนส่งคืนหน่วยงาน	3.55	.55	4.80	.41	.35	1
ตำแหน่งบรรณารักษ์						
ความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงาน ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ คลังสารสนเทศของหน่วยงาน การบริหารจัดการฐานข้อมูล	3.63	.61	4.87	.35	.34	1
นิติกร						
การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน รวบรวมเอกสารในการปฏิบัติงาน	3.53	.68	4.76	.55	.32	1

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพได้รับการพัฒนาปัจจุบันและสภาพความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า สมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานและการมีความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข 3) นักวิชาการโสตศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี คือ ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและควบคุมติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกให้อาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้งหมด 12 ตำแหน่ง ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 10 แห่ง จำนวน 380 คน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 3-6 ปี และมีตำแหน่งนักวิชาการศึกษาและเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดจากสมรรถนะหลัก 11 ด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก ความเชี่ยวชาญในอาชีพเป็นสิ่งที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องมี หน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการคือการสนับสนุนที่ปฏิบัติงานของสายวิชาการและประสานงานระหว่างนิสิตและอาจารย์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในอาชีพจึงจำเป็นอย่างมากที่จะขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาคร อินทรพานิชย์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของสมรรถนะทางเทคโนโลยีและการส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยสมรรถนะทางเทคโนโลยีและการส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศโดยโมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์ โดยองค์ประกอบของปัจจัยทั้งสองที่มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ การถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเห็นได้ว่าความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานถือสิ่งสำคัญในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนั้น แล้วบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในอาชีพ

สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดจากสมรรถนะหลักทั้ง 11 ด้าน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้าน ทั้งด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน การสนับสนุนการปฏิบัติงานในสำนักงานและหน้าที่รับผิดชอบอื่น ๆ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงทำให้สมรรถนะหลักด้านความผูกพันต่อองค์กรมีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย สะท้อนให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรในบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรได้รับการพัฒนาให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้งานวิจัยของ ตรีษา แซ่จั้ง (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไม่มาก ดังนั้น แล้วสมรรถนะด้านความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นการรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพเกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นพบว่าสมรรถนะตามตำแหน่งมีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนี้ 1) นักวิชาการศึกษา คือ ความรู้และทักษะการให้บริการวิชาการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ 2) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ คือ ความสามารถออกแบบระบบงาน ฐานข้อมูลตามความต้องการของหน่วยงานและการมี

ความสามารถในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาระบบและสรุปเหตุผลเพื่อหาแนวทางแก้ไข 3) นักวิชาการโสตศึกษา คือ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร คู่มือการใช้งานเบื้องต้นและเผยแพร่งานโสตทัศนศึกษา 4) นักวิชาการเงินและบัญชี ความสามารถศึกษาและวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณ 5) นักวิชาการพัสดุ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นเผยแพร่ 6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ความสามารถในการจัดทำแผน ติดตาม รายงานและความใฝ่รู้ติดตามความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับแผนพัฒนาต่างๆ 7) นักทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) นักประชาสัมพันธ์ คือ การวางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี 9) นักวิเทศสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการประสานงานดูแลอำนวยความสะดวกอาจารย์และนักศึกษาต่างชาติ 10) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คือ การตรวจสอบความถูกต้องของอักษรและรูปแบบหนังสือราชการ 11) บรรณารักษ์ คือ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในงานทรัพยากรสารสนเทศ 12) นิติกร คือ การดำเนินคดี การสอบสวน สืบสวน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานเป็นอันดับแรกจะเน้นด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปัทมา สิงห์ศรี (2558) ทำการวิจัยเกี่ยวกับระดับสมรรถนะตามพันธกิจของอาจารย์และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา มากที่สุด พบว่า อันดับแรกคือสมรรถนะด้านการเรียนการสอนของอาจารย์ คือ มีความรู้ความสามารถดำเนินการสอนได้ตามและแผนและตามหลักสูตร รวมถึงมีทักษะในการสอน แสดงให้เห็นว่าถึงความรู้ความสามารถและทักษะเป็นสิ่งที่จะต้องทำในการจะขับเคลื่อนหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น แล้วความรู้ความสามารถและทักษะจึงจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดรูปแบบหรือกิจกรรมเพื่อเป็นการดึงศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่โดดเด่นด้านการพัฒนาระบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้
2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี มีลำดับความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีพร้อมให้บริการ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นเลิศด้านการบริการ
3. สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
4. สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการชี้แนะสนับสนุนใฝ่มนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสร้างจิตสำนึกให้เกิดในตัวตนของบุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานตามระเบียบและมีความสามารถชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้
5. สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเข้าใจให้สมาชิกในทีม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายการทำงานเป็นทีมให้ชัดเจนรวมถึงวิธีการทำให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
6. สมรรถนะหลักด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีเวทีใน

การนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้

7. สมรรถนะหลักด้านทักษะการสื่อสาร มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนา/ สื่อสารกับชาวต่างชาติ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาภาษาอังกฤษให้ชัดเจนพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานจริง

8. สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ควรสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

9. สมรรถนะหลักด้านคิดวางแผนเป็นระบบ มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อการวางแผนและกำหนดทิศทางพัฒนาองค์กร ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อสามารถนำผลการวิเคราะห์มาพัฒนางานต่อไป

10. สมรรถนะหลักด้านมีความผูกพันต่อองค์กร มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับผู้บริหารบุคลากรและเพื่อนร่วมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

11. สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม รวมถึงการคิดริเริ่มโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ลงพื้นที่จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้จริง

12. สมรรถนะตามตำแหน่ง มีความต้องการจำเป็นอันดับแรกที่มีมุ่งเน้นไปด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรและแผนยุทธศาสตร์สถาบันให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มีมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

2. สถาบันอุดมศึกษาควรมีการสนับสนุนงบประมาณในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดศักยภาพพร้อมในการปฏิบัติงาน

3. สถาบันอุดมศึกษาควรมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะเพื่อการทวิวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น

2. ควรมีการศึกษาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา และ จูฑิตา วานิชย์บัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- ญาณี ล้วนประเสริฐ. (2553). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). สงขลา: บัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ตรีษา แซ่จ้ง. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทัศนีย์ บุญชูวิทย์. (2552). *กรอบสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย*. ปรินญาณินพนธ์ ปร.ด. (สารสนเทศการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เทพนิตดา กฤษณดำ. (2548). *การพัฒนาบุคลากรจุดเริ่มต้นสู่พัฒนาการที่ยั่งยืน*. วารสารแรงงานสัมพันธ์ 48. (กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2548, 45-49).
- ธนาคาร อินทรพาณิชย์. (2560). *ปัจจัยของสมรรถนะทางเทคโนโลยีและการสังมความรู้จักความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. ปรินญาณินพนธ์ วท.ม. (ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญ เนียมบุญชู. (2553). *สมรรถนะและความต้องการการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน*. ปรินญาณินพนธ์ ปร.ม. (การบริหารและการพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท). อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550). *รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (รายงานผลการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม .(2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ.
- ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. (2558). *การจัดการทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ ของ สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศในประเทศไทย*. ปรินญาณินพนธ์ ปร.ด. (พัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2558). *การพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2543). *การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ.2543-2544*. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560 - 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

_____. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579)*. ค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.nesdb.go.th>

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

_____. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

McClelland, D.C. (1973). *Test for Competence, rather than intelligence*. *American Psychologists*, 17(7), (57-83). Cambridge.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), (pp. 607-610).