



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

ปริญญา

รัฐศาสตร์

ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

สาขา

คณะ

เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Performance Competency and the Need of Performance Competency Development of
Kasetsart University Supporting Staff

นามผู้วิจัย นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล, ค.ด.)

ประธานสาขาวิชา

(รองศาสตราจารย์นันทนา เลิศประสบสุข, ร.ป.ม.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Performance Competency and the Need of Performance Competency Development of
Kasetsart University Supporting Staff

โดย

นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)

พ.ศ. 2556

กนกวรรณ ชัดโพธิ์ 2556: สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยสัตวศาสตร์ (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล, ค.ศ. 287 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 160 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 379 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งหาค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .943 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.746$, S.D.= .464) 2) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.118$, S.D.= .634) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($P=.000$) 2) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ($P=.000$) 3) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=.002$) และ 4) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=.006$) แต่บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่แตกต่างกัน

ลายมือชื่อนิติสด

ลายมือชื่อประธานกรรมการ

Kanokwan Khatpho 2013: Performance Competency and the Need of Performance Competency Development of Kasetsart University Supporting Staff. Master of Arts (Political Science), Major Field: Political Science, Faculty of Liberal Arts and Science. Thesis Advisor: Mrs. Surang Narongsaksakul, Ph.D. 287 pages.

The objectives of this research were 1) to study performance competency and the need of performance competency development of Kasetsart University supporting staff in the opinions of Kasetsart University administrators and supporting staff, 2) to compare performance competency and the need of performance competency development of Kasetsart University supporting staff in the opinions of Kasetsart University administrators and supporting staff and 3) to compare performance competency and the need for performance competency development of Kasetsart University supporting staff in four campuses. The data were collected by using questionnaires, the reliability was .943, from a sampling group of 160 administrators and 379 supporting staff. The statistics used in this study were percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-way ANOVA.

The results showed that 1) the opinions of Kasetsart University administrators and supporting staff toward performance competency of Kasetsart University supporting staff were at a high level ($\bar{x} = 3.746$, S.D. = .464), 2) the opinions of Kasetsart University administrators and supporting staff toward the need of performance competency development of Kasetsart University supporting staff were at a high level ($\bar{x} = 4.118$, S.D. = .634). The hypothesis testing found that 1) the opinions of Kasetsart University administrators and supporting staff toward performance competency of Kasetsart University supporting staff significantly differed at 0.05 ($p=.000$) 2) their opinions toward the need for performance competency development of Kasetsart University supporting staff significantly differed at 0.05 ($p=.000$) 3) the opinions of Kasetsart University administrators in four campuses toward performance competency of Kasetsart University supporting staff did not significantly differ. In contrast, the opinions of Kasetsart University supporting staff in four campuses toward their performance competency significantly differed at 0.05 ($p=.002$) and 4) the opinions of Kasetsart University administrators in four campuses toward performance competency development of Kasetsart University supporting staff significantly differed at 0.05 ($p=.006$); however, the opinions of Kasetsart University supporting staff in four campus toward their performance competency development did not significantly differ.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรางค์ ฌรงค์ศักดิ์สกุล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พิเศษ หาดูมมงคลพิพัฒน์ ประธานในการสอบ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้คำแนะนำ และ แก้ไขข้อบกพร่อง ของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นประโยชน์ในทุก ๆ ด้านให้แก่ผู้วิจัย โดยตลอดระยะเวลาของการศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนแห่งนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาโทสาขารัฐศาสตร์ ภาคพิเศษ รุ่น 7 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อในเรื่องการเรียน ตลอดจนเป็นกำลังใจและให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ร่วมศึกษาด้วยกัน ขอขอบคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อ่านศึกษาและทำวิจัยจนสำเร็จ ลุล่วง ขอขอบคุณคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เพื่อนำความรู้ที่ได้กลับไปพัฒนาองค์กร

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่สมพร คุณพ่อหล่อ ชัดโพธิ์ ผู้ที่ให้ชีวิตและเลี้ยงดูผู้วิจัยมาเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่ตระหนักในคุณค่าของการศึกษา ที่สนับสนุนการศึกษาและคอยเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบคุณนายพิระภัทร ตามประดิษฐ์ ผู้เป็นแรงผลักดันและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ที่คอยให้คำแนะนำต่าง ๆ รวมถึงให้ความช่วยเหลือกับผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา จนกระทั่งถึงการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงในครั้งนี้ ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ หากจะมีประโยชน์อยู่บ้าง ผู้วิจัยขอมอบให้กับ ทุกๆ ท่าน ที่เอ่ยนามและไม่ได้เอ่ยนามมา ณ โอกาสนี้

กนกวรรณ ชัดโพธิ์

พฤษภาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(16)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตการของวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับ	4
สมมติฐานการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
กรอบแนวคิดการวิจัย	76
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	80
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
วิธีการเก็บข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูล	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	84
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	85
ผลการวิจัย	85
ข้อวิจารณ์	177

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	194
สรุปผลการวิจัย	194
ข้อเสนอแนะ	207
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	209
ภาคผนวก	216
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	217
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	246
ภาคผนวก ค ข้อมูลทั่วไปมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	263
ภาคผนวก ง ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยจรรยาบรรณ ของบุคลากร	270
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ	277
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอเก็บข้อมูล	281
ภาคผนวก ช ตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง	283
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	287

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	80
2	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	83
3	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร	86
4	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุน	87
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน	89
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่	90
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	92
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	94
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	95
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ	97
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	98
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่อง การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	99
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	101
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	103
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	104
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถนำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	105
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน	106
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิชาการด้านต่าง ๆ	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องความสุจริต	109
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้	110
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ	111
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง	112
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	113
26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน	115
28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน	116
29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	117
30	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ	118
31	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยาเขต	119
32	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	121
33	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวิทยาเขต	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
34	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	123
35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน	124
36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความ พยายามในการปฏิบัติหน้าที่	126
37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่อง ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	127
38	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่อง ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพ	128
39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่อง ความสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	129

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
40	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	130
41	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ	131
42	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	133
43	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	134
44	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	135
45	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
46	คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	137
47	คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	138
48	คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่อง ความสามารถ นำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	139
49	คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน	140
50	คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยากรด้านต่างๆ	141

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
51	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความสุจริต	143
52	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้	144
53	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ	145
54	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง	146
55	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	147
56	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ	148

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
57	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน	149
58	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน	150
59	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	151
60	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ	152
61	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยาเขต	153
62	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวิทยาเขต	155
63	ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	157

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
64	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร	158
65	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร	160
66	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	163
67	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	166
68	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการบริการที่ดี จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	166
69	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	167

สารบัญตาราง (ต่อ)

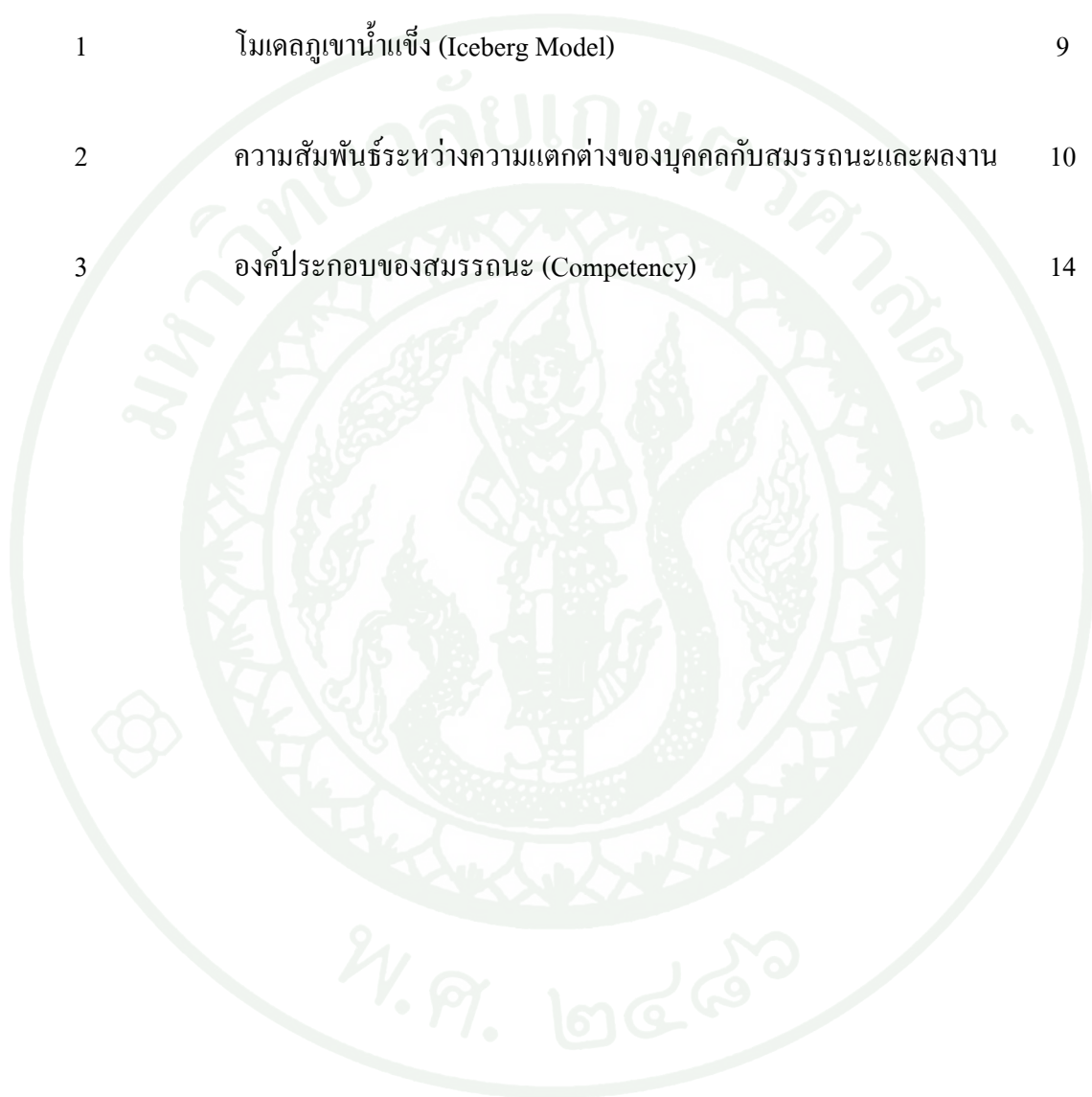
ตารางที่		หน้า
70	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	168
71	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต	170
72	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	173
73	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	174
74	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	175
75	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	175

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
76	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่	176
77	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	205

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	9
2	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน	10
3	องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)	14



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ก่อให้เกิดการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การพัฒนาระบบเศรษฐกิจ การเมือง และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติงาน โดยแสวงหาวิธีการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อทำให้องค์กรสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่ และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์กรสามารถรักษาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะไว้ในองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารองค์กร หากประเทศใดมีพลเมืองที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพย่อมจะมีคุณภาพที่จะสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นและพัฒนาประเทศให้รุดหน้าไปได้

การที่จะพิจารณาว่า บุคคลใดมีคุณภาพ หรือศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่นั้น จะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัด ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (Competency) โดยมองว่า สมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคล รวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาพนักงาน โดยมองว่าเป็น โอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงมีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้น ว่าจะต้องมีทักษะพื้นฐานความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคคลคนนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีข้อเสนอแนะว่า เมื่อนำตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่มีผลงานดี และเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2547)

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร การที่บุคคลใดจะสามารถแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากรในองค์กร เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะ เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาโดยเริ่มที่คนนั้น เป็นพลังขับเคลื่อน ไปสู่การพัฒนาด้านต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นการพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถและมีศักยภาพที่จะแข่งขันกับนานาประเทศ ได้นั้น จึงต้องเริ่มที่การพัฒนาคน และกระบวนการที่จะพัฒนาคนได้ก็คือกระบวนการทางการศึกษานั้นเอง ทำให้การศึกษามีความสำคัญและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในด้านความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทศนคติ ตลอดจนคุณธรรม เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เพื่อความอยู่รอด และความเจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้สถาบันการศึกษา จึงเป็นองค์กรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่ง เพื่อทำหน้าที่ในการอบรมสั่งสอน และถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม ทศนคติ ค่านิยม พัฒนาคนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นสถาบันการศึกษาจึงเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการพัฒนา ดังกล่าวและมีความจำเป็นยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ในระดับมันสมองออกสู่สังคม ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ในอนาคตอันใกล้ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ใน พ.ศ. 2558 จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องรับทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สูงขึ้น จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศที่มุ่งเน้นการวิจัย ขั้นสูงและการผลิตบัณฑิตที่มีภาพรวม ทั้งการสร้างผลงานและผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยครอบคลุมการดำเนินงานในพันธกิจทั้ง 4 ด้าน

ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พร้อมทั้งสะท้อนอัตลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี” พันเพ็องที่สำคัญในการนำพามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาในระดับต้น ๆ ของประเทศได้ ก็คือ ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุน ควบคู่ไปกับบุคลากรสายวิชาการ ประกอบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (Competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคล รวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร โดยมองว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพหรือศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยที่กรอบสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ จะเป็นตัวเทียบเคียงสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อให้มามาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามกรอบสมรรถนะ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญ และสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามกรอบเนื้อหาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 1.2 สมรรถนะด้านบริการที่ดี
- 1.3 สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4 สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม
- 1.5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1. ทำให้ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ทำให้ทราบถึงความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประกอบการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

นิยามศัพท์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของคำที่ใช้ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่

1. วิทยาเขตบางเขน
2. วิทยาเขตกำแพงแสน
3. วิทยาเขตศรีราชา
4. วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

สถานภาพบุคลากร หมายถึง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามเกณฑ์กำหนดตำแหน่งของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/ สำนัก/ สถาบัน

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางความคิด ที่ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยอาจเป็นความคิดเห็นในด้านบวกหรือด้านลบก็ได้

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามกรอบสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 5 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Motivation – ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีหรือสูงกว่าให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน ให้โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำมาได้ก่อน และสามารถที่จะตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี (Service Mind – SERV) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ นิสิต บุคลากรสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม กำแพงแสน บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาขอรับบริการ

3. สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง

4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน มหาวิทยาลัย และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกใหม่ในทีม

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ความประสงค์ที่จะทำให้สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้านการบริการที่ดี ด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรมและด้านการทำงาน เป็นทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

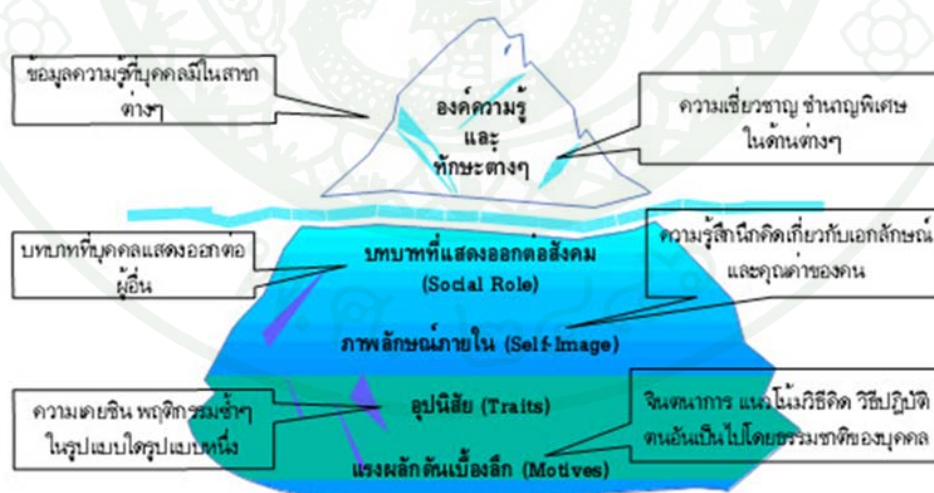
ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เริ่มให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นทุนสำคัญขององค์กร ที่เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ อันถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นที่จะสร้างมูลค่าจาก “มนุษย์” ซึ่งมีความหมายรวมไปถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ของกำลังคนในองค์กร (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

แนวคิดเกี่ยวกับ “Competency” หรือ “ความสามารถ” เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชน ด้วยการนำ “ความสามารถ” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งในปี ค.ศ. 1973 ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการอย่างเช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) นั้น ไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยแย้งว่าอาจจะไม่มีความจำเป็นที่ผู้สมัครตำแหน่งพนักงานดับเพลิงหรือตำรวจจะต้องรู้ความหมายของคำศัพท์ยาก ๆ หรือคำอุปมาอุปมัย ศาสตราจารย์ David McClelland กล่าวว่า “ถ้าต้องการจะให้ทดสอบว่าใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเค้าทำงานกันอย่างไร” ผลการศึกษาครั้งนั้น ทำให้ศาสตราจารย์ David McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถ

ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

ต่อมา ศาสตราจารย์ David McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัท Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบแนวคิดสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในภายหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีความแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักของ ศาสตราจารย์ David McClelland โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่น ด้วยการระบุนหาคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น และวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไปได้สองประการ คือ (1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ (2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 1



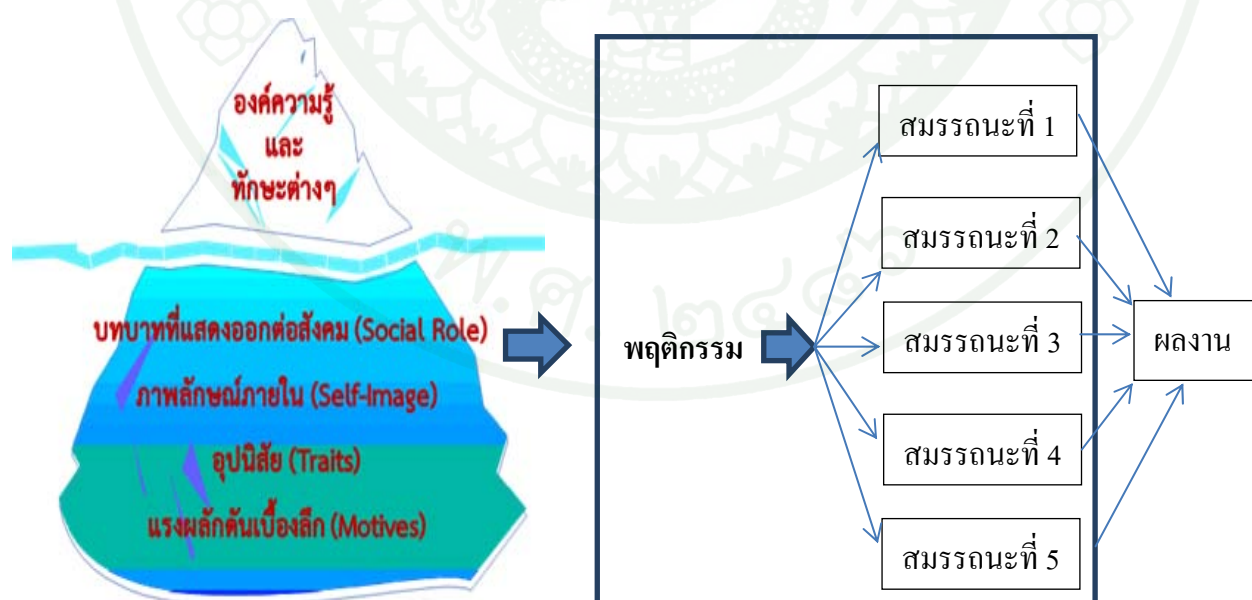
ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: David C. McClelland, 1975: 1

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ พิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ในน้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2

คุณลักษณะของบุคคล



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ที่มา: คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548

ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง กับสมรรถนะและผลงาน จากภาพจะแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่อาจไม่เพียงพอ แต่จะต้องเน้นส่วนที่อยู่ในน้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล เป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนา มีแต่เพียงเรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรม ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า Competency มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่ต่างกันไปและมักเข้าใจไม่ตรงกัน ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละคนและละสถาบัน ในภาษาไทยมีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า Competency ที่ต่างกันไป เช่น ชิดความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Skill, Expertise, Fitness, Aptitude ดังนั้นการกำหนดความหมายของคำว่า “Competency” จึงได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

Boyatzis (1982 อ้างใน ชวนพิศ ลิทธิธาดา 2552: 21) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ อุปนิสัย บุคลิกที่ค่อนข้างถาวร บทบาททางสังคม หรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ทักษะหรือองค์ความรู้ ที่บุคคลต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Dale and Hes (1995: 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

McClelland (1975 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547: 4) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Scott (1998 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2547: 4) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ องค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Spencer and Spencer (อ้างใน สุรพงษ์ มาลี 2549: 14 - 4) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และใช้อ้างอิงเพื่อเทียบเกณฑ์ได้ โดยสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยและแรงขับเคลื่อนจากเบื้องลึกของตัวบุคคล ซึ่งองค์ประกอบบางอย่างนั้นพัฒนาได้ง่ายกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 7) ได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้อง มีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ

และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้องการข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะคติดูปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคน ๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรม ที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคน ๆ นั้น จะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคน บางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้อย่างชัดเจน

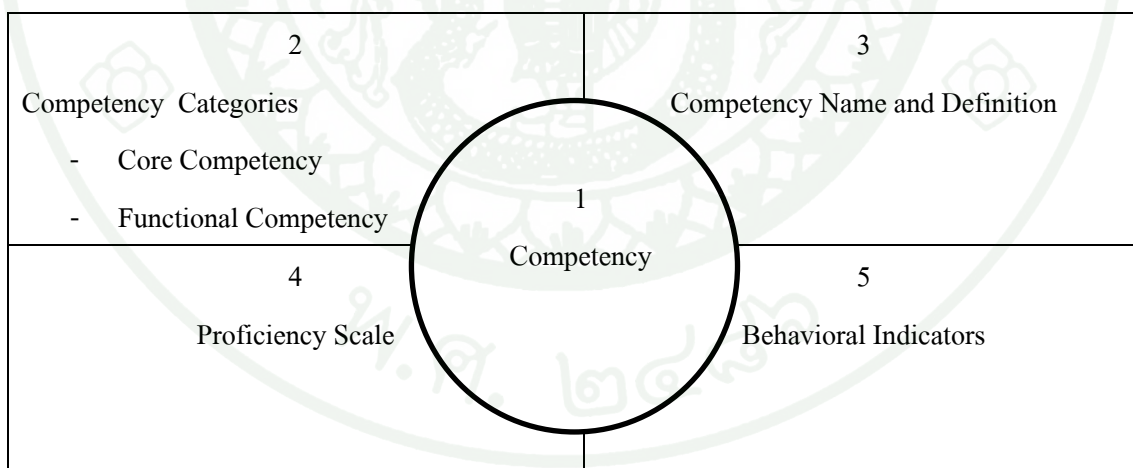
วัฒนา พัฒนพงศ์ (2545: 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะคติดูป พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ)

แสงสุริย์ ทศนพูนชัย (2548: 110) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติดูปความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ David C. McClelland องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจใจตัวเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

ที่มา: คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550: 9

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย

Competency Model เป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) ระดับความสามารถ (Proficiency Scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

Competency Categories ประกอบไปด้วยสมรรถนะ กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน

Competency Name and Definition สมรรถนะแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้น จะต้องมีการชื่อเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

Proficiency Scale คือ ระดับ (Level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|--------------------------|--|
| (1) Knowledge | รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น |
| (2) Comprehension | เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ |
| (3) Application | ประยุกต์ใช้ได้ |
| (4) Analysis & Synthesis | วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ |
| (5) Evaluation | ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน |

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (Competency) อาจจะเขียนได้ไม่ถึง 5 ระดับก็ได้แล้วแต่นี้อาหาและความละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

Behavioral Indicators คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ จะต้องเป็นที่อธิบายได้ว่า บุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้ อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

การจัดประเภทสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

หากยึดค่านิยมของ McClelland จะพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของค่านิยมก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion Referenced) กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น บริษัท McBer จึงแบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมี เพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

2. สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงาน ว่าคนใดที่จะมีผลงานดีกว่า หรือดีกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High – Performance Competencies

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนกมีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงาน ว่าเป็นการกำหนดเพียงมี หรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กรอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะทางเทคนิค

1. สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึงสมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (ก) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น (ข) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job – Related Functional/ Technical Competency) คือสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์กร

ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงาน หรือช่วงชั้นขององค์กรด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Job – Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์กร มีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้น ๆ (Competency Model) ซึ่งคือการกำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์กรเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน (สุรพงษ์ มาลี, 2549)

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 19) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนในห้วงการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า Job Competency ซึ่งอาจเรียกชื่อต่างกันไป เช่นความสามารถในงาน (Functional Competency) หรือความสามารถทางเทคนิค (Technical Competency) หรือความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific Competency) หรือทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skills)

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเราเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) สมรรถนะในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง จะต้องประกอบไปด้วย 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Professional Competency) เป็นคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน สามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Base)

3. Functional Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24-25) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารคน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะในด้านทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษา เป็นต้น

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรม เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถหลักของบุคลากรที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและภารกิจ 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือความสามารถเฉพาะตำแหน่งเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 3) สมรรถนะด้านเทคนิค คือ ความสามารถทางเทคนิควิชาชีพเฉพาะด้านที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน

การพัฒนารูปแบบกรอบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ได้ประยุกต์วิธีมาจากแนวคิดของ McBer ผลจากการศึกษาวิจัยจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการทุกคน และจะใช้กับทุกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (Job Family) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นโดยกำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการเองได้

ระบบราชการพลเรือนสามัญของไทยมีแนวความคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวทางที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอไว้ และได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ สำนักงานข้าราชการพลเรือน, (2553: 2-33) ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ด้านการบริการที่ดี
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและคุณธรรม จริยธรรม
5. ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)

คำจำกัดความ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐาน อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ความหมายของ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์” หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์

วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการ
รังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐานที่จะวัดสมรรถนะของการมุ่งผลสัมฤทธิ์
การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัดความพยายามในการปฏิบัติ
หน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น การพยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
มานะอดทนขยันหมั่นเพียร การขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น หรือการแสดงความเห็นในเชิง
ปรับปรุงพัฒนา ตัวอย่างดังกล่าวล้วนแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการที่จะมา
ตรงเวลา ที่จะขยันทำงาน หรือที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ทั้งสิ้น

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้
เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึง ความต่าง อย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ
“ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไปสู่การวัดถึงสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
โดยผ่านขั้นตอนของความพยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพและความถูกต้อง
สมบูรณ์ของงานด้วย

อาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีที่สุด
ก็จะวัดสมรรถนะของผู้พยายามดังกล่าวนั้นได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมีความสำเร็จ อันเป็นผล
สืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วย ก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ในขั้นที่สูงกว่า คือวัดได้ในระดับ
ที่ 2 นี้

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับ “ความพยายาม”
และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การ
ปรับปรุงวิธีการเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความ
รวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอ เป็นการทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้
งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

การวัดสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่มีได้มุ่งหวังจะ
วัดเพียง “ความพยายาม” หรือ “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น

หากแต่ยังมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้ง “ความพยายาม” ในระดับที่ 1 “ผลสำเร็จ” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย “พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะที่ผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในระดับที่ต่ำกว่ามาแล้ว ทั้งในชั้นของ “ความพยายาม” “ผลสำเร็จ” การปรับปรุงวิธีการทำงานจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับจึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย

ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ

ด้านบริการที่ดี (Service Mind – SERV)

คำจำกัดความ “บริการที่ดี” คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย “บริการที่ดี” หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกัน หรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการ และจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการที่ดี ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้ สองประการ คือ สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ตามความประสงค์ และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย

ดังนั้น นอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้รับบริการ การแจ้งให้ผู้รับบริการได้รับทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนของงาน รวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ ความเต็มใจที่จะให้บริการเช่นที่ว่านั่นด้วย

ความเต็มใจนั้น แสดงให้ปรากฏได้ในกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีหน้า และภาษาที่แสดงออกด้วย ซึ่งมีส่วนสำคัญในการแสดงสมรรถนะที่ทำหรือมากกว่าสัมฤทธิ์ผลในการให้บริการอย่างแท้จริง

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือกว้างขึ้นจากระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการที่ดี สารสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องกระทำนอกเหนือจากการให้บริการที่ดีก็คือ การช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการ ตัวอย่างที่แสดงถึงการช่วยแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตามในการให้บริการก็คือการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียงหรือไม่ปิดการะ และการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำความเข้าใจร่วมกันได้ว่า การวัดสมรรถนะของการให้บริการที่ดีในระดับที่ 2 นี้ มีความหมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นเบื้องต้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยมีใจอยู่กับความคิดที่ว่าเมื่อตนได้ให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการตามหน้าที่ราชการของตนแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่ของการให้บริการเฉพาะในส่วนของตนจบลงเพียงนั้น

การช่วยแก้ไขปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นนั้นอาจเกิดขึ้นได้จากภาวะของการมีจิตใจที่จะให้บริการ (Service Mind) โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และสามารถเสนอทางเลือกในการให้บริการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงความพยายามบริการอย่างมากจนเกิดความพึงพอใจสูงสุดหรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ

ข้อที่พึงระวังสำหรับการให้บริการที่ดีในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือก หรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะ หรือ โน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่างๆ ด้วยความถูกต้อง ตามกรอบของกฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในระดับนี้ในส่วนของความเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งมีความต่างจากการเสนอวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับบริการในระดับที่ 3 มาสู่การปฏิบัติหน้าที่ราชการในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่สามารถ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการของผู้รับบริการได้

พิจารณาจากถ้อยคำ ที่แสดงสมรรถนะระหว่างระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 แล้ว อาจอธิบายได้ว่า ในระดับที่ 3 นั้น เป็นการเสนอแนะวิธีการหรือทางเลือกที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด คุณพินิจหรือการตัดสินใจเป็นของผู้รับบริการ ส่วนระดับที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้เลือกการให้บริการให้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้ ซึ่งเป็นระดับของการแสดงสมรรถนะในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุด หรือลึกที่สุดของการให้บริการ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่ความสามารถที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาการให้บริการที่เกินความคาดหวัง การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการตามกรณีตัวอย่างที่แสดงไว้ อันได้แก่ การคิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่าที่จะสามารถกระทำได้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ และที่เป็นนัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การรับภาระหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีความไว้วางใจของผู้รับบริการเป็นส่วนประกอบ เช่น การแนะนำผู้รับบริการ ไม่ให้ซื้อบริการที่เกินกำลังต่างๆ ที่การซื้อบริการเช่นที่ว่านั้นจะเป็นประโยชน์ต่อ

หน่วยงานของตน ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเชื่อมั่นและไว้วางใจในการให้บริการในลักษณะเช่นที่ว่ามี หรือการผลักดันให้หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแก้ไขปัญหการร้องเรียนของผู้รับบริการ หรือถือเอาปัญหาของผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่ใช่เน้นแต่ความสะดวกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นต้น

ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

คำจำกัดความ “การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำหรับความหมายของคำว่า “การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ” หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ในการประเมินสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ถือเป็นระดับพื้นฐานในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ ด้วยการสนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่หรือในสาขาวิชาชีพของตน ซึ่งจะมีผลเป็นการนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ตัวอย่างประการหนึ่งที่แสดงในหัวข้อนี้และในระดับพื้นฐานนี้ คือ การติดตามเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

การแสดงความสนใจใฝ่รู้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการเข้าร่วมการฝึกอบรม เป็นผู้เข้าร่วมรับฟังการประชุมทางวิชาการ การอ่านเอกสารทางวิชาการหรือแสวงหาความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ก็อาจเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้รับการประเมินได้ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว ส่วนราชการยังอาจเพิ่มพฤติกรรมบ่งชี้ที่เหมาะสมกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อีก

ระดับที่ 2 อาจถือได้ว่าเป็นระดับต่อเนื่องจากระดับที่ 1 จากที่ใช้ปัจจัยในการประเมินสมรรถนะเพียงความสนใจ และมีพฤติกรรมติดตามหาความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน” ซึ่งแสดงพฤติกรรมหรือลักษณะเชิงพฤติกรรมเท่าที่ปรากฏโดยไม่ต้องคำนึงด้วยผลของการแสดง

ความสนใจหรือการหาความรู้เหล่านั้นมาสู่ระดับที่ 2 ที่จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ผ่านการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 1 มาแล้วนั้น เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของตนด้วย ส่วนการที่จะแสดงผลของการมีความรู้ที่ได้จากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจนเป็น “รูปธรรม” อย่างไรนั้น ส่วนราชการอาจจะกำหนดให้ สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ เช่น กำหนดให้เป็นผู้สอนงานแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ให้อธิบายถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับการสั่งสมความเชี่ยวชาญเหล่านั้น หรือ อาจกำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ เป็นต้น

ความต่างระหว่างระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 ในหัวข้อที่ว่าด้วยการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ก็คือ ในการประเมินสมรรถนะระดับที่ 1 ไม่คำนึงถึง “ผล” ของการสั่งสมดังกล่าว แต่ระดับที่ 2 จะใช้ “ผล” ของการสั่งสมที่ได้มานั้น เป็นตัววัดหรือเป็นตัวประเมินสมรรถนะ

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่สูงขึ้นไปกว่าระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ในระดับที่ 2 นั้น การประเมินสมรรถนะมุ่ง “ผล” ของการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ได้รับการประเมินเท่านั้น คือ การมีความรู้ แต่ในระดับที่ 3 นี้ จะต้องแสดงลักษณะเชิงพฤติกรรมของตนได้ว่า มีความสามารถที่จะนำ ความรู้ สรรพวิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เรียนรู้มาแล้วจากการประเมินในระดับที่ 2 นั้น มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ลึกกว่าหรือสูงกว่าระดับที่ 3 เนื่องจากจะเน้นในเรื่องของ การศึกษา หรือการพัฒนาตนเอง”ให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ทั้งในเชิงลึกหรือเชิงกว้าง กรณีที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญหลายด้าน ที่เข้าใจกันในความหมายของคำว่า สหวิทยาการ

ถ้อยคำที่มีนัยสำคัญในการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 4 นี้ก็คือ คำว่า อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายว่าจะต้องศึกษาหรือพัฒนาในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

อาจมีบางกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความสนใจที่จะเฝ้าหาความรู้ทั้งในด้านลึกและด้าน กว้างดังกล่าว แต่มิได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กรณีของการ ประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้จึงต้องเน้นว่าผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับ 4 นี้จะต้อง ผ่านการประเมินในระดับที่ 3 มาก่อน ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลมิได้ต้องการ ให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความรู้หรือมีการพัฒนาตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว หากมุ่งประสงค์ที่จะให้ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญเหล่านั้น ได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการด้วย

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของการประเมินสมรรถนะทั้งในหัวข้อนี้ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระดับนี้ จึงเป็นการประเมินถึงสมรรถนะในการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสร้างบรรยากาศในการพัฒนาความรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนราชการ นำเทคโนโลยีรวมทั้งสรรพวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ จึงมีสาระสำคัญอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการให้ข้าราชการในหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)

คำจำกัดความ “การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม” คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ความหมายของ “การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม” คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษา การอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรม การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้นความสุจริตอันมีความหมายว่า “ความประพฤติชอบ” ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางราชการอาจกำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมแห่งความสุจริตให้ชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า “สุจริต” ดังกล่าวอาจตีความได้หลายแง่มุมและหลายระดับ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในความหมายของสุจริต เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ใช้ของจดหมายราชการในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่าเป็นประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางส่วนราชการอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย

อย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า “สุจริต” ที่เป็นสำคัญในประเด็นที่ 1 นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวก็คือ “ความประพฤติชอบ” นั้น ควรเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้ โดยมนโสนานิก และไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความสุจริต” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติตนให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ด้วยการรักษาคำพูด ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้ปรากฏจนได้รับความเข้าใจวางใจจากสาธารณชน รวมทั้งการแสดงให้ปรากฏถึงความมี “จิตสำนึก” ในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึงการยึดมั่นในหลักการ การยึดมั่นในหลักการนั้น จะปรากฏออกมาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ การยึดมั่นในหลักการอาจยืดหยุ่นตามดุลพินิจของผู้ปฏิบัติได้ หากการยึดหยุ่นนั้นอยู่ในกรอบกติกาของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณของข้าราชการ แต่หากเป็นการยึดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง

การยึดมั่นในหลักการนี้ อาจทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติต้องได้รับ “ผลกระทบ” จากอำนาจบังคับบัญชาหรืออำนาจอื่นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือการยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่าสามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่ลึกมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 ที่ต้องยึดมั่นในหลักการ โดยในระดับที่ 4 นี้จะมุ่งเน้นในการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งอาจอธิบายความต่างให้เข้าใจได้ว่า การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณของข้าราชการ ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใดๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร หรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่การ “ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง” ในระดับที่ 4 นี้คือการลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น

ตัวอย่างที่แสดงในระดับที่ 4 ว่าด้วยการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องนี้ ได้แก่ การกล้าหาญที่จะยืนหยัดโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม และการกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ไม่ว่าการกล้าตัดสินใจนั้นจะกระทบหรือ

สร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ซึ่งอาจจะมีอำนาจหรืออิทธิพลเพียงใดก็ตาม ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและไม่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมใดๆ เลย

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด และเป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องสามารถรับกับทุกสถานการณ์อันไม่ชอบไม่ควรหรือไม่เป็นไปตามกฎหมายบ้านเมืองได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้ จะต้องเป็นข้าราชการซึ่งสามารถใช้ “อำนาจรัฐ” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ขอรับบริการได้ สถานภาพของผู้ดำรงตำแหน่งระดับนี้ จึงมีความเปราะบางและอ่อนไหวมาก และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมในตัวของกฎหมายในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนได้ หากมิได้ยึดมั่นในกฎหมายหรืออุดมการณ์แห่งตน หรือ ไม่มีความกล้าหาญที่จะอุทิสตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้ เพราะแรงกระทบที่จะบังเกิดขึ้นจะมีความรุนแรง เช่น การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในทางราชการ หรือการข่มขู่ในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น แต่ผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ ก็จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิสตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องและความยุติธรรมไว้

ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

คำจำกัดความ “การทำงานเป็นทีม” คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ความหมายของ “การทำงานเป็นทีม” หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะผู้ร่วมทีม ซึ่งจะต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างผู้คนที่ร่วมทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้รับผิดชอบในส่วนของตนเท่านั้นเพื่อให้ไม่เป็นภาระแก่ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม

ตัวอย่างที่แสดงในระดับนี้ คือ การสนับสนุนการตัดสินใจของทีม ซึ่งอาจมีความคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล หรือสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย อาจมีบางกรณีที่สมาชิกในทีมอาจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 นี้ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน แผนงานของทีมนั้น อาจจะมีการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ยากขึ้นมากกว่าระดับที่ 1 เพราะในระดับที่ 1 จะเน้นที่ตัวผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในฐานะสมาชิกของทีม แต่ในระดับที่ 2 นี้ จะขยายขอบเขตการทำงานเป็นทีมในแง่ของการประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ทั้งในแง่ของการสร้างสัมพันธ์กับคนในทีม การเข้ากับผู้อื่นได้ การให้ความร่วมมือกับคนในทีมในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ด้วยความจริงใจ

ความต่างระหว่างระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 2 จึงเป็นการเพิ่มหรือขยายขอบเขตของการทำงานเป็นทีม จากระดับพื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ราชการของตนเองเพื่อจะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีมมาเป็นการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับคนในทีม ซึ่งเป็นการแสดงความมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงสมรรถนะหรือภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ จากการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมทีมมาเป็นระดับของการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือระดับที่ 3 นี้ อาจเป็นการเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่น หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นมิใช่เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยกันเท่านั้น

ภาระหน้าที่ของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจและประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่มีบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทีมเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ จะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกในทีม เพื่อให้งานของทีมประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีการร้องขอจากสมาชิกในทีมเพียงใดหรือไม่ก็ตาม การประเมินสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมในระดับนี้ หมายรวมถึงการยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และยังหมายความถึงความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีมให้ดำรงอยู่ในภาวะราบรื่น โดยให้เครดิตแก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในทีม

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีมนั้นจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมในลักษณะที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หรือเป็นหัวหน้าทีม มีหน้าที่บริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ การสร้างขวัญ กำลังใจ ความสามัคคีหรือการปลุกเร้าให้สมาชิกในทีมแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียว หรือแสดงออกถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ คือความสำเร็จของหัวหน้าทีมที่ส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วยอย่างกลมกลืน รวมทั้งการทำหน้าที่เป็นผู้คลี่คลายหรือแก้ไขปัญหาคอขวดซึ่งมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

กรอบสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ได้รับการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีแผนจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงาน หรือตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานงานละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ของปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ

เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลาย และน่านาทัศนะ

3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding Accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรง และความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อ

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้

บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทาง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้น จะมี ผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้ง ลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่ สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10. ความถูกต้องของกระบวนการงาน (Concern for Order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความ ชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถศักยภาพ ตลอดจนวิจารณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อ ความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำ ให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

14. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงาน ศิลปะประกอบกับการสังเกตเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) ความผูกพันที่มีต่อ ส่วนราชการ คือ จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) หมายถึง การสร้าง หรือการรักษา สัมพันธภาพอันมิตรเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล อันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกัน

“สมรรถนะ” อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ดังนั้นการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำคัญ สำหรับการนำไปใช้ในราชการพลเรือนให้คำจำกัดความสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะนั้นได้รับการยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลายว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถมีกลไกบูรณาการด้าน HR ที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับโดดเด่นของบุคลากรได้ การที่มีสมรรถนะใช้ในองค์กรจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ช่วยให้เกิดประโยชน์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประโยชน์เหล่านั้นสามารถนำมาใช้ในการงานบุคคลขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรต้องการหรือมากกว่า

McClelland (1973 อ้างใน พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์, 2546: 15) กล่าวถึง ประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะมาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยการสังเกตการกระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล เช่น สติปัญญา
2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล
3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก
4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลิตผล (Outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้นสมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติงานของบุคคลตามความเป็นจริง

Rylatt and Lohan (อ้างใน พรศิริ สกุลเลิศฤทธิ์, 2546: 16) กล่าวถึง ประโยชน์ของคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

1.1 ช่วยระบุคุณลักษณะของบุคคล ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จะนำสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นของบุคลากร

1.2 ช่วยลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะมีความสามารถ และความเชื่อมั่นตามลักษณะของงานที่เปลี่ยนไป

1.3 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ เนื่องจากบุคลากรจะต้องรู้ว่าถูกคาดหวังในเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์อย่างไรในการปฏิบัติงานทำให้การเชื่อมโยงระหว่างความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนมีความเป็นระบบและถูกต้องเป็นจริงมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม

1.4 ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแผนสมรรถนะสำหรับบุคลากร ทีมงาน หน่วยงาน และหน่วยธุรกิจอิสระต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีความชัดเจนขึ้น

1.5 ในระบบของสมรรถนะบุคลากรหรือทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน

1.6 การพัฒนาและใช้ประโยชน์กับตัวแบบสมรรถนะได้รับการยอมรับในสำคัญต่อองค์กรในลักษณะเช่นเดียวกับการจัดการกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถพิเศษ (Talent) ของบุคลากร

2. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2.1 ช่วยให้องค์กรมีความสามารถคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์และผู้สมควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.2 หน่วยงานของรัฐด้านการศึกษายจะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดคุณภาพของผู้จบและผู้ควบคุมมาตรฐานหลักสูตรของสถาบันการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรม

2.3 ระบบสมรรถนะช่วยให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงพฤติกรรม และหรือระบบความคิดที่พึงปรารถนาของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมได้

2.4 ช่วยเป็นเครื่องมือนำทางด้านการให้คำแนะนำปรึกษาต่อบุคลากรในการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.5 ช่วยให้ผู้สถาบันการศึกษาสามารถจัดเตรียมหลักสูตรให้ผู้จบการศึกษามีความพร้อมที่จะทำงานในอุตสาหกรรมที่จะเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้นในอนาคต

2.6 ช่วยให้องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนสามารถใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและนำไปสู่การค้นหาคณากรที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ดีกว่าการใช้การสัมภาษณ์แบบเดิม

3. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment)

3.1 ช่วยลดต้นทุนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3.2 องค์กรมีกลไกช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว และอย่างเป็นระบบ

3.3 ช่วยให้องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอิงความเป็นจริงและให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องกับบุคลากรทั้งสามารถให้ความสำคัญกับจุดวิกฤตที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

3.4 ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับระบบประเมินที่เน้นการป้อนกลับข้อมูลและหรือที่เป็นแบบ 360° หรือรอบมิติ

3.5 ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจหรือมีความหลากหลายในด้านผลิตภัณฑ์ หรือมีบุคลากรที่มาจากต่างวัฒนธรรมสามารถ มีความเป็นไปได้ เป็นสากลและมีประสิทธิผล

3.6 ช่วยให้องค์กรมีระบบในการประเมินบุคคลในลักษณะเชิงรวม (Holistic) หรือมองด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนของตัวบุคคล (Whole – Person) อย่างสมบูรณ์

4. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการวางแผนความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (Career Planning)

4.1 ช่วยองค์กรในด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ โดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในระดับสูงขึ้นในอนาคต

4.2 ช่วยให้ผู้คนที่สมัครทำงานกับองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของความต้องการขององค์กรที่คาดหวังกับผู้สมัครในด้านของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ และเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์ และหรือการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าตามบันไดอาชีพกับองค์กร

5. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

5.1 ทำให้สามารถจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างครอบคลุม และครบถ้วนตามความจำเป็นของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร

5.2 ช่วยการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีความถูกต้องมากขึ้น

5.3 นักฝึกอบรมและพัฒนาสามารถใช้สมรรถนะเป็นสื่อกลางในการวางระบบสมรรถนะขององค์กรแต่ละแห่งเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเชื่อมโยงสมรรถนะบุคคลเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กร

5.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของทั้งด้านการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และรวมถึงการจ้างงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.5 ช่วยให้นักการศึกษา และนักฝึกอบรมสามารถวางหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างตรงประเด็น มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

5.6 ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้และสามารถจัดการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามขั้นบันไดอาชีพขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

6. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการธำรงรักษาบุคลากร (Employee Retention)

6.1 ทำให้องค์กรทราบถึงความขาดแคลนและความต้องการในสมรรถนะต่าง ๆ และวางแผนเตรียมการอุดช่องว่างได้อย่างล่วงหน้า ทันการณ์

6.2 เป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการเตรียมกำลังคนที่องค์กรคาดหวัง การมีผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า เพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคต และช่วยรักษาบุคลากรที่มีความชำนาญให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ของงาน และภารกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

6.3 ในระบบของสมรรถนะ บุคลากรและหรือทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจในการเติบโตตามบันไดอาชีพ

7. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านประโยชน์ต่อองค์กร (Organizational Benefit)

7.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

7.2 ทำให้สามารถจัดหลักสมรรถนะที่มีอยู่กับหลักสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7.3 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน

7.4 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มคุณลักษณะในการแข่งขัน

7.5 สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตุนั้น มีความมุ่งมั่นที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

7.6 ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลของหน่วยงาน

7.7 ช่วยในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และองค์กรให้มีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้

7.8 สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ

โดยการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ได้มีผู้กล่าวถึงเรื่องความคิดเห็น ดังนี้

ความสำคัญของการคิดเห็น

Best (1977: 17) กล่าวว่า ในการศึกษาถึงความคิดเห็นต่าง ๆ ส่วนมากจะใช้วิธีแบบวิจัยตลาด ได้แก่ การสอบถาม ชักถาม บันทึกลง และรวบรวมไว้เป็นข้อมูล ซึ่ง Best ได้เสนอแนะว่า “วิธีง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร และจะได้สามารถทำตามข้อคิดเห็นนั้นได้ หรือในการวางนโยบายใด ๆ ก็ตาม ความคิดเห็นที่วัดออกมาได้จะทำให้ผู้บริหารเห็นควรหรือในอันที่จะดำเนินนโยบายหรือล้มเลิกไป”

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นมีประโยชน์ต่อการกำหนดแบบแผน การวางนโยบายหรือล้มเลิกนโยบาย เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเรียบร้อยซึ่งได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นและรวบรวมไว้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความหมายของความคิดเห็น

Shaw and Jack (1967: 152) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออก ซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation Judgment) หรือ ทักษะ (Point of view) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และความคิดย่อมได้รับอิทธิพลของทัศนคติ

Engle and Shellgrove (1969: 36) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกด้านเจตคติที่ออกมาเป็นคำพูด เป็นการสรุปหรือการลงความคิดเห็น โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่

Kolesnik (1970: 296) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแปลความหมาย หรือการลงความเห็นที่เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่นๆ อาจจะไม่เห็นด้วย

Good (1973: 113) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความคิดเห็น” หรือ “ทักษะ” หมายถึง ความเชื่อ ความคิด หรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

Thurstone (1977: 285) กล่าวว่า “เจตคติ” เป็นการแสดงออกทางผลรวมของความโน้มเอียง และความรู้สึก ความมีอคติ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นที่อยู่ในจิตใจมาก่อนความคิด ความกลัว การบังคับขู่เข็ญ และการลงความเห็นของมนุษย์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ส่วน “ความคิดเห็น” ก็คือ เจตคติแต่เป็นการแสดงออกมาเป็นคำพูด นอกจากนั้นความคิดเห็นยังเป็นสัญลักษณ์ทางเจตคติด้วย

Best (1977: 20) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกทางด้านความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

จิตติมา เหมือนทองจีน (2546: 25) สรุปความคิดเห็นว่า เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกหรือความเชื่อตามทักษะของแต่ละบุคคลโดยมีอารมณ์ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะเป็นพื้นฐานการแสดงออก ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปได้ในทางเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งนั้น ๆ ก็ได้ และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือตามสภาพแห่งกาลเวลา

พรนิภา ชันนาคี และคณะ (2546: 142) สรุปไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นความรู้สึกที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับมา โดยบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาทางใดทางหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการพูด ลักษณะท่าทาง หรือไม่แสดงออกเลยก็ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออก ด้านความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากในอดีตที่ผ่านมาซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบของความคิดเห็น

Triandis (1971: 2-3) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของความคิดเห็นมี 3 ส่วน ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component) ได้แก่ ความรู้และความคิดที่บุคคลมี ต่อสิ่งเร้า ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มหรือสถานการณ์ใดๆ ความรู้และความคิดดังกล่าวจะเป็นส่วน กำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความรู้และการติดต่อกับสิ่งเร้าได้ครบถ้วนแล้ว บุคคลจะมีความคิดเห็นต่อสิ่งเร้าในทางบวกหรือลบชัดเจนขึ้น

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) ได้แก่ อารมณ์หรือความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า อารมณ์หรือความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นสิ่งกำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งใด บุคคลก็จะมีความคิดเห็นในทางบวกต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกไม่ดีต่อสิ่งใด บุคคลจะมีความคิดเห็นในทางลบ

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นสิ่งบอกลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งเร้านั้นชัดเจนแน่นอนความคิดเห็นก็ย่อมมีลักษณะเป็นบวกหรือลบชัดเจนแน่นอน

ประเภทของความคิดเห็น

Remmer (1954: 6-7) กล่าวว่า ความคิดเห็นมี 2 ประการด้วยกัน คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการ เรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็น

จำเรียง ภาวจิตร (2536: 248 - 249) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ คือ

1. ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง กลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น ความคิดเห็นระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ ชาวเมืองกับชาวชนบท เป็นต้น
2. กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราจะคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้แก่ผู้ใด หรือการกระทำที่คำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกันหรืออ้างอิงกันได้ เช่น ประกอบอาชีพเดียวกัน การเป็นสมาชิกกลุ่มหรือสมาคมเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นด้วย
3. กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นเป็นพิเศษอันจะก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นมาได้ ย่อมส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ไม่ว่าจะให้คล้อยตามในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ในทางตรงกันข้ามกลุ่มเฉื่อยชาจะไม่มีอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

การวัดความคิดเห็น

Best (1977 : 171) กล่าวว่า การวัดความคิดเห็นโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ 1) บุคคลที่จะถูกวัด 2) สิ่งเร้าที่มีการตอบสนองซึ่งจะออกมาในระดับสูง ต่ำ มาก น้อย และ 3) วิธีวัดความคิดเห็นนั้น ซึ่งโดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามวัดความคิดเห็นนั้นจะใช้วิธีการวัดแบบลิเคิร์ต (Likert) เริ่มด้วยการรวบรวมหรือเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและระบุให้ผู้ตอบ ๆ ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับข้อความที่กำหนดให้ซึ่งข้อความแต่ละข้อความจะมีความคิดเห็นให้เลือกตอบ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

วิเชียร เกตุสิงห์ (2541: 94-97) กล่าวว่าไว้ว่า การใช้แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นจะต้องระบุให้ผู้ตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งแบ่งน้ำหนักของความคิดเห็นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนนั้นขึ้นอยู่กับใจความว่าจะเป็นทางปฏิฐาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544: 214) กล่าวถึงการวัดเจตคติไว้ว่า เมื่อเจตคติต่องาน (Job Attitude) คือ ความเชื่อและความรู้สึกที่มีต่องาน การวัดเจตคติจึงมักจะวัดความรู้สึกที่มีต่องานนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยมักจะสอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับงานมากกว่าความเชื่อหรือความรู้ในเรื่องงาน การวัดเจตคติมีหลายวิธี เช่น การใช้แบบสอบถามและการสังเกตพฤติกรรมภายนอกในการวัดเจตคติ ในการสร้างแบบสอบถามสามารถลำดับขั้นตอนได้ดังนี้ กำหนดเป้าหมายที่จะวัด เลือกมาตราวัดเจตคติ สร้างข้อคำถามทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้

จากการศึกษาการวัดความคิดเห็นสรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็นสามารถใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของบุคคล โดยกำหนดเป็นมาตรวัดที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินระดับหรือน้ำหนักของความคิดเห็นนั้น ๆ ได้อย่างมีระบบ เพื่อนำไปใช้เปรียบเทียบความสามารถ/ความต้องการ/ความพึงพอใจของบุคคล ด้วยการสร้างเป็นข้อสอบหรือคำถามไปกระตุ้นให้สมองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาแล้วทำการประเมินผลเพื่อวัดความคิดเห็น/ทัศนคติ/พฤติกรรมหรือความพึงพอใจ ซึ่งหากจะตอบสนองแล้วจะมีแนวทางศึกษาหรือดำเนินการอย่างไรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักในการบริหารองค์การทุกประเภท เพราะมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่ทำให้กิจกรรมทั้งหลายขององค์กรดำเนินไปได้ มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์จึงทำให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในสังคมโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเอง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำในการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังคำกล่าวที่ว่า องค์กรที่อยู่รอดได้ คือองค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ แต่องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อน และการที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ตลอดกาลนั้น องค์กรจะต้องสามารถ

ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

บรรยง โตจินดา (2546: 188-189) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังต่อไปนี้

1. เคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมมีความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรมไม่ว่าจะเป็นในแง่รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ
2. การมุ่งแก้ปัญหาให้องค์กร การมุ่งแก้ปัญหาเป็นตัวกำหนดบทบาททางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษาการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. มุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร
4. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

Leonard Nadler (1982 อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ, 2547) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีมิติในตัวคนมี 3 ประการ คือ

มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และอรูปแบบ (Non-formal) นำเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความสามารถ

มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับการสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ

มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด คนที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 อ้างใน วิชญญา เมธีวรฉัตร, 2554: 13) ได้ยกตัวอย่างการอธิบาย กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้านที่ได้กล่าวถึง ดังนี้

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) คือ การศึกษาวิธีที่บุคคลและสังคมเลือกใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ธรรมชาติและคนรุ่นก่อนให้ไว้ เศรษฐศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่องราวทางสังคมและโลกที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย มโนทัศน์ของประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างเกณฑ์เพื่อประกันถึงความผาสุกสูงสุด การพัฒนาและความเจริญงอกงามของคนทำงานและเป็นส่วนที่สำคัญและจำเป็นและสำคัญของกิจกรรมทาง เศรษฐกิจและที่เป็นประโยชน์ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ทฤษฎีระบบเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงหลักการ ทั่วไป แนวคิดเครื่องมือและวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่นๆ พบว่าทฤษฎี ระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไป ยังอนาคตโดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) คือ ทฤษฎีจิตวิทยาถูกนำมาใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมากกล่าวรวมถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจพนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ทฤษฎีทางจิตวิทยาถือว่าเป็นศาสตร์ที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออก

การบริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของ รูปแบบหรือโครงสร้างของแต่ละองค์กร แต่ละโครงสร้างขององค์กรจะมีส่วนหนึ่งที่เป็น ตัวกำหนดทางเลือกที่เหมือน ๆ กัน ก็คือ 1) เป้าหมาย (Goals) 2) กลยุทธ์ (Strategy) โดยเป้าหมาย (Goals) ถือเป็นมุมมองถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกระบวนการ ซึ่งก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้ Alfred D. and Chandler, Jr., (อ้างใน วิเชียร วิทยาอุดม, 2553: 8) ได้กล่าวถึงเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ว่า มีความหมายคล้ายคลึง

กับคำว่าเป้าหมาย (Goals) แต่กลยุทธ์กินความหมายกว้างและครอบคลุมมากกว่าเป้าหมาย นักกลยุทธ์เป็นได้ทั้งวิถีทาง (Means) และจุดมุ่งหมายปลายทาง (Ends) ที่องค์กรต้องบรรลุเท่านั้น ดังนั้นเป้าหมายจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และสามารถนิยามกลยุทธ์ได้ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุสำหรับในระยะยาวขององค์กรรวมทั้งกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้สัมฤทธิ์ในเป้าหมายที่ระบุไว้ (Chandler, 1962: 13)

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิริติ ยศยิ่งยง (2548: 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เชาว์ โรจนแสง (2545: 393) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถและมีสมรรถนะในการทำงานสูงยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยทัศนคติ และวิธีการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรอันเนื่องมาจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ถ้าองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถมากองค์กรนั้น ก็จะมีโอกาสจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 174–175) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงาน และองค์กรสำหรับบุคคลในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าว จะเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร

ความสามารถเดิม หรือศักยภาพเดิมมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด และคุ้มค่าที่สุด

จากความหมายข้างต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พอที่จะสรุปได้ว่าเป็นการวางแผนการพัฒนาบุคคลในองค์กร โดยนำเอาศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงมีการนำเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546: 20) กล่าวว่า ในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามา จะเป็นผู้ที่พึงสำเร็จการศึกษาซึ่งสิ่งที่คิดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษา รู้จักวิธีการทำงาน ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ได้อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุ และไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอน ให้นักศึกษารู้จัก ใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์กรเอง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน หรือโดยวิธีการอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุ หรือผู้ทำงานในองค์กรอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งวิธีการต่างๆ นี้ เรียกว่า “การพัฒนาบุคคล” การพัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้การศึกษา (Education) หรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 อ้างใน พระมหาพรสวรรค์ กิตติวิโร (จัน โปรด), 2554: 22) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการสามารถจำแนกความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยให้นักลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กรทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มิใช่ค่าใช้จ่าย พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่า

ของผลผลิต และการบริการขององค์กร การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ วัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดี จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร อีกทั้งบทบาท ของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงาน ยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเป็น เรื่องที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

2. ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์ คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่ แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มี ที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคน ดีไว้ใช้งาน

3. ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้ เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการ คนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

4. ช่วยลดปัญหาแรงงาน เพราะพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโต และแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิด ปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร

5. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการ ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน ในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา ยิ่งขึ้น

จากการที่องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กร ขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญ เฉพาะอย่างมากเกินไป (Over Specialization) ก็จะทำให้กระบวนการงานบางอย่างติดขัด หรือรองาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก

องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์การนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากแต่ละองค์การมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันเป็นจำนวนมาก จึงทำให้แต่ละองค์การจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์ (พิภพ วังเงิน, 2547: 181) ดังนี้

1. ดึงดูด สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์การ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงในด้าน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี จิตวิทยา การแข่งขันทางธุรกิจ ฯลฯ จำเป็นต้องใช้คนที่มีคุณภาพ มีความประพฤติดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว ได้ผลผลิตสูงขึ้น ฉะนั้นการสรรหาและคัดเลือกเป็นสิ่งสำคัญมาก

2. การดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ในการทำงาน ได้คนดีมีศักยภาพมาแล้ว ไม่รู้จักเอาออกมาใช้ก็ไม่มีประโยชน์ ต้องพยายามดึงความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานมาใช้ให้มากที่สุด ต้องช่วยกระตุ้น จูงใจ ในการสนับสนุน ให้เขาแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สู้วัตถุประสงค์ขององค์การ ร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกว่าสังคมหน่วยงานไหน ผู้บริหารในทุกหน่วยงานต่างช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พยายามดึงศักยภาพของบุคคลออกมาให้มากที่สุด ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบฝ่ายบุคคลขององค์การเท่านั้น สรุปเพื่อให้ได้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรอยู่ในวงจรเดียวกัน สร้างแล้วไม่เก็บรักษาก็ไม่มีเหลืออยู่ต่อไป จะเอาประโยชน์จากบุคลากรแต่เพียงฝ่ายเดียวย่อมไม่ได้จะต้องตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรด้วย อย่างน้อยก็ความต้องการ 5 ประการของมาสโลว์ (Maslow) คือ ความต้องการด้านกายภาพ ด้านความมั่นคง ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านเกียรติยศชื่อเสียง และด้านการประสบความสำเร็จในชีวิต เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและสร้างเจตคติ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคคลส่วนใหญ่ สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้น สร้างระบบการจูงใจ กำหนดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน สรุปเพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ (Maintenance)

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Development) แรกทีเดียวต้องดูแลสุขภาพกายและจิตใจให้สมบูรณ์แล้วเพิ่มพูนความรู้ โดยจัดการฝึกอบรมภายในหรือภายนอก และให้หาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น ๆ

หลักการพัฒนาศักยภาพคน

การพัฒนาศักยภาพคน เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้าน ทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ โดยการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรจัดทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร ซึ่งวิธีการพัฒนาศักยภาพมีหลายวิธี เราจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร และจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

นิสดารก์ เวชชา (2548: 20 – 40) ได้กล่าวว่าหลักการของการพัฒนาศักยภาพคน สามารถจำแนกออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

1. การพัฒนาศักยภาพคน เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการ 3 วิธีการ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

1.2 การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพคนโดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่ขององค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของ

องค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลา

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

2.1 การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคล ในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin (1992) กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ กล่าวคือ 1) ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงอุทิศให้กับองค์การและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม 2) องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้อุทิศพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ 3) องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบ และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง และ 4) องค์การต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูก้าการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และมีทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรในองค์การยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการจัดการกับงานใหม่ ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายขององค์การและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงาน

อาชีพของคนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ การพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้น โอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคลเพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอน ตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรแล้วก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพจึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์กรให้แข็งแกร่งสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กร เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในสามส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Teams) และระดับระบบโดยรวม (The System) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และ 3) การเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปสามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมทำเป็นกันส่วนใหญ่ มี 3 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Study) และ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องมีความรู้พื้นฐานทาง สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และ ศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น

จากหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการฝึกอบรมนั้น ถือเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและ ทักษะต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรง ตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

ความหมายของการฝึกอบรม

บรรยงค์ โตจินดา (2546: 94) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นการช่วยให้ บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้ เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและ หลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึง จุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรม โดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็น วิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับพนักงาน สำหรับการ พัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต

เสรี แพร่ทอง (2553: 9) กล่าวว่า การฝึกอบรม การฝึกอบรมเกิดจากผู้ประกอบการต้องการ ให้พนักงานที่รับเข้ามาทำงานนั้น มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทักษะการทำงานใน หน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติตามที่องค์กรมุ่งหวัง การวิเคราะห์ความ ต้องการในการฝึกอบรม (Training needs) และทำไมต้องประเมินผลการฝึกอบรม เป็นเรื่องของ

เนื้อหาของสาระของการฝึกอบรม ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ของคน ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมปฏิบัติกันมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น

การปฐมนิเทศ เป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ และองค์กรต้องให้พนักงานเข้าใจนโยบายขอ ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานได้

การฝึกอบรมจากการทำงาน (On – the – job Training)

การอบรม โดยวิธีเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Coaching)

การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา (Seminar)

วิชย โถสุวรรณจินดา (2547: 73-74) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้ว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับวิธีการถ่ายทอด และสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัวมีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับความรู้ วิธีการฝึกอบรมจึงมีอยู่หลายวิธี ซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตามสถานการณ์ได้ดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) 2) การประชุม (Conference) 3) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 4) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) 5) การสาธิต (Demonstration) 6) การสัมมนา (Seminar) 7) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On –the–job–Training)

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ มักใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในหน่วยงานทั้งทางด้านทักษะหรือทางด้านวิชาการ ที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดและหลักการของการฝึกอบรม

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึง เรื่องของแนวคิดและหลักการของการฝึกอบรมว่าเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของการทำงานของบุคคลด้วยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและน่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรในระบบย่อยขององค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาใน ส่วนรวม ในความเป็นจริงแล้วการปรับตัวขององค์กรจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการฝึกอบรมจึง

เป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะเป็นวิธีการสื่อความหมายและถ่ายทอดความรู้ ค่านิยม ตลอดจนถึงประสบการณ์ส่วนบุคคลในองค์กรได้โดยตรง และเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด จนถึงการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากตามมาภายหลัง ความจำเป็นที่ต้องใช้การ ฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรและงานในองค์กรด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะให้ผลผลิตดังกล่าวไปสู่จุดมุ่งหมาย ปลายทางดังที่กำหนดไว้คือ บุคลากรในองค์กร ถ้าพึ่งเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมี หน่วยสอนงานให้บุคลากรได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วใน การทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์กร มีความแตกต่างกันจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาเพราะ สถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตาม ลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นๆ ก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้อง มีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถ ทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไป นาน ๆ ความเฉื่อยชา ความเข้มแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปลดปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำ จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

ซูซีพ พุทธประเสริฐ (2542) ยังได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมไว้ว่าการฝึกอบรมอาจใช้ เทคนิควิธีที่แตกต่างกันไป เป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้บุคลากรพัฒนาในเรื่องใด เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม วิธีการ และเป้าหมายซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้ ได้แก่

1.1 การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แก่พนักงาน วิธีการบรรยายจะได้เนื้อหามากกว่าวิธีอื่นแต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่เป็นการ สื่อความหมายทางด้านเดียวเป็นส่วนใหญ่ ผู้ฟังไม่ค่อยมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

1.2 การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ปรัชญาหรือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน สิ่งที่ได้จะหลากหลายมากกว่าวิธีบรรยาย

1.3 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) โดยให้แสดงบทบาทต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่กำหนดให้เพื่อใช้บทบาทสมมุติวิเคราะห์ให้ความรู้

1.4 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย ตามหัวข้อที่กำหนดให้เป็นคณะทำให้ได้รับความรู้ที่หลากหลายจากผู้รู้นั้นจริง ๆ

2. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้แก่ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) คือ การศึกษากรณีที่กำหนดให้แล้ววิเคราะห์ปัญหา หาวิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไข มักใช้เมื่อต้องการให้พนักงานมีการทดลองทำจริงๆ ไม่ใช่ฟังบรรยายเท่านั้น ทักษะจะเกิดเมื่อได้ ทดลองทำ โดยนำหลักการวิธีการทางทฤษฎีมาใช้

3. การพัฒนาทัศนคติ หรือความคิดใหม่ ๆ ทำได้โดยวิธีการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดในการฝึกอบรม มาช่วยให้สมาชิกที่เข้าอบรมได้เสนอทัศนะ ต่างๆ แล้วสรุปเป็นของกลุ่ม จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากทำให้สมาชิกใน กลุ่มย่อยได้แนวคิดใหม่ ๆ จากกลุ่ม อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติส่วนตัวได้วิธีหนึ่ง นอกจากนั้นยังอาจใช้วิธีการทางจิตวิทยาอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสอดแทรกเข้าไว้ร่วมด้วย เช่น การพัฒนา ตนเองโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training) การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis)

กระบวนการของการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 276) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการ ดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน สามารถสรุปกระบวนการหรือ ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. กำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments) ความจำเป็น หรือ Needs ในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ไขปัญหาได้นั้น องค์กรจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดถึงต้องมีการฝึกอบรม มีตัวชี้วัดอะไรที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (นิสคาร์ก เวชยา, 2550: 26) การเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) โดยการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนหน้าที่และลักษณะงานขององค์กรโดยละเอียด
- 2) โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ
- 3) โดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานขององค์กร
- 4) โดยการศึกษาจากเอกสาร เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการประเมินครั้งก่อน

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทำได้ 3 ระดับ คือ

- 1) Organization Analysis เป็นการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะความชำนาญของพนักงาน โครงสร้างขององค์กร ภารกิจของหน่วยงาน นโยบายเป้าหมายรวมทั้งแผนงานต่างๆขององค์กร
- 2) Task Analysis เป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรว่า ในแต่ละงานมีงานย่อย ๆ อะไรบ้าง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านใดบ้าง เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 3) Person Analysis เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อที่จะช่วยแก้ไขอาจทำได้โดยการสังเกต การสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถาม

2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and Design Training Programs) เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กร และบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไขหรือมุ่งใจให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร การเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม การกำหนดสถานที่จัดการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม (दनय तेयनपुठ, 2540)

3. การบริหารหลักสูตร (Training Delivery) ในขั้นตอนนี้สามารถกำหนดช่วงเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ ออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นการวางแผนจัดหลักสูตรการฝึกอบรมโดยที่จะมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

ระยะที่ 2 การดำเนินการฝึกอบรม จะเป็นการดำเนินการในเรื่องของการจัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่และวิธีการจัดการฝึกอบรมในแต่ละวัน ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตร งบประมาณประจำวัน และรายงานสรุปความก้าวหน้าในการจัดการฝึกอบรม

ระยะที่ 3 การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรม การนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์โดยหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

4. การดำเนินการอบรม การดำเนินการอบรมนั้นเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการฝึกอบรม เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อย และเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2548)

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow up) สิ่งที่ต้องการประเมินและติดตาม จะประกอบไปด้วยการประเมินในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเพียงใด

2) การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากรหรือหัวข้อวิชา

3) การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่

4) การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ และการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก้าวหน้าขึ้น

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษากระบวนการฝึกอบรมดังกล่าว ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การอบรมเป็นกระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรมเป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีก็ต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้หากผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม

นอกเหนือจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานหรือขององค์กรที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานแล้ว บุคลากรเองก็จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเสริมสร้างให้บุคคล คิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาเป็น และยังก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542: 89) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่หลักของมนุษย์ เพราะการที่บุคคลได้รับการพัฒนาแล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิตในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการงาน

การดำรงชีวิต และมีความเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนาตนเองประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ การพัฒนา กับตนเอง “การพัฒนา” (Development) หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้นเจริญขึ้น “ตน” (Self) มีความหมายว่า “ตัวบุคคลนั้น” ดังนั้น การพัฒนาตนเอง ตามรูปศัพท์จึงหมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลนั้นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น

สุภัทรา ปิณฑะแพทย์ (2542: 240-241) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นความสามารถที่มนุษย์จำเป็นจะต้องแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะ (Skills) และความรู้เพื่อพัฒนาตนให้สามารถก้าวทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือทำให้การเดินทางของข้อมูลข่าวสารมีความรวดเร็วมาก การเรียนรู้เทคโนโลยีและการใช้เครื่องมือสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้จึงมีความสำคัญ การรู้เท่าทันเพื่อเลือกหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลในยุคนี้ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร ในอีกมุมมองหนึ่งได้มีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการมีทักษะการเรียนรู้ที่เท่าเทียมกันอันมีความจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต เช่น การฝึกทักษะทางการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษก็จะเป็นผู้ได้เปรียบทางการแสวงหาข้อมูลและข่าวสารทั้งจากสิ่งตีพิมพ์และการสื่อสาร ดังนั้น ทักษะทางภาษาและเทคโนโลยีเหล่านี้อาจจะช่วยให้บุคคลดำรงชีวิตอยู่ได้ แต่การมีชีวิตอยู่ยังจำเป็นต้องแสวงหาความเข้าใจตนเอง เข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน รวมถึงการพัฒนาจิตใจเพื่อให้มนุษย์หันกลับมาเอื้ออาทรซึ่งกันและกันมีจิตใจที่เมตตา เผื่อแผ่ และตอบสนองต่อกันในทางที่ดี ไม่ใช่เพียงหวังว่าจะแข่งขันและเอาชนะให้ได้เท่านั้น การพัฒนาตนเองควบคู่กันไปทั้งทางด้านสังคมภายนอกและจิตใจของมนุษย์จะทำให้ชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ในโลกนี้มีความหมายยิ่งขึ้น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545: 159) ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคลทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ผู้ที่พัฒนาตนเองแล้วย่อมได้รับความเคารพนับถือ ยกย่องเชิดชู การพัฒนาตนเองจะช่วยให้บุคคลสำรวจกายและใจมากขึ้น รู้จักและควบคุมตนเองในการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม รู้จักข่มใจ มีความอดทน อดกลั้น เพื่อรักษาความดีความงามของตนจนได้ชื่อว่าเป็นกัลยาณมิตร คือเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไปได้อย่างดี

สมาใจ ลักษณะ (2547: 81) ให้ความหมายการพัฒนาตนเอง คือ การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขสร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง เพื่อนำไปสู่ความดี ความงาม ความเจริญในตนเอง โดยมีความมุ่งหมายสูงสุด คือ การมีคุณภาพชีวิตที่มีคุณภาพ มีความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานและมีความสุข

Beach (1970: 37) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามที่ต้องการ

จากนิยามดังกล่าว สามารถที่จะสรุปความหมายได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การแสวงหาของมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าเกิดการเรียนรู้เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการดำรงชีวิตที่ดี หากการเรียนรู้มิใช่การแข่งขันเพื่อเอาชนะผู้อื่น แต่เป็นการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจเพื่อนำไปสู่ความดีงาม ความเจริญ โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือ การมีคุณภาพชีวิตที่มีคุณภาพ และมีความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง

สุชาติ รังสินันท์ (2541: 65 - 66) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ต้องคิดต้องทำเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมที่จะอยู่ในองค์กรยุคใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่อย่างสง่างามและมีความสุขก็คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าให้กับตัวเอง การปรับเปลี่ยนวิถีคิด และวิถีทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

พิสิทธิ์ สารวิจิตร (2540: 86) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำรงชีวิตและการทำงานเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคม

เรียม ศรีทอง (2542: 164) กล่าวว่า กระบวนการปรับปรุงและพัฒนาตนเองเป็นระบบการควบคุมและส่งเสริมการสร้างการคุณค่าในชีวิตและการรู้จักตนเองที่แท้จริง

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2540: 111) กล่าวว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดีทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาตัวผู้บริหารเองและบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อว่าทุกคนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญในการพัฒนาตนเองดังกล่าว โดยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งมวลและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา ซึ่งจะทำให้

บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลถึงความสำเร็จในชีวิตและในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเจตคติ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลกาภิวัตน์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองและองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง ดังนี้

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2532: 229) ได้สรุปความมุ่งหมายในการพัฒนาส่วนบุคคลไว้ดังนี้

1. เพื่ออำนวยโอกาสแห่งความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อพัฒนาฝีมือความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติการแก้ปัญหา
4. เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อเรียนรู้งานและวิธีการตลอดจนระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้หรือเปลี่ยนแปลง
6. เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อทบทวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ดีขึ้น

เรียม ศรีทอง (2542: 164 -165) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการปรับปรุงและพัฒนาตนเองที่สำคัญมีดังนี้

1. ผลดีต่อตนเอง ส่งเสริมความรู้สึกรักในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้นและมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า มีการปรับปรุงข้อบกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเอง ทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับบทบาทของตนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผลดีต่อคนอื่น เนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเสมอ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงนับได้ว่าเป็นการเตรียมตนเองให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่นเป็น

ตัวอย่างหรือแหล่งอ้างอิงให้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นการกระทำเพื่อประโยชน์สุขร่วมกันทั้งด้านชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และการอยู่ร่วมกันในสังคม

3. ผลดีต่อหน่วยงาน การปรับปรุงและพัฒนาตนเองนอกจากจะส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกในหน่วยงานและสังคมแล้ว ขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย ซึ่งมีคำกล่าวที่ว่า ในขณะที่จำนวนคนที่ว่างงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจจำนวนมากและทวีคูณมากขึ้นนั้น ถ้าประชากรยังขาดคุณภาพ ขาดการตระหนักถึงการพัฒนาและพึ่งพาตนเอง มีแต่รอคอยโอกาสและพึ่งพาบุคคลอื่น ก็จะทำให้ผลิตผลของชาติตกต่ำลง คุณภาพชีวิตก็ลดลง และในทางตรงกันข้ามหากประชากรรู้จักการปรับปรุงและการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งตนเองได้ ก็จะส่งผลให้ผลิตผลของครอบครัว หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติมีความมั่นคง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 10) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้และความคิด นับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับเยาวชนในยุคใหม่จะต้องเตรียมตัวพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามที่ตนสนใจ รู้จักการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ รู้จักการเรียนรู้สภาพร่างกายของตน ตลอดจนรู้จักการบำรุงรักษาสุขภาพพลานามัยให้แข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ รวมถึงการรู้จักเรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การประกอบอาชีพทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เปรียบประดุจเพชรที่แวววาว ซึ่งได้รับการเจียรไนแล้วซึ่งนับว่ามีคุณค่าและมีคุณภาพสมควรแก่การดำรงตำแหน่งงานที่ดีทั้งหลายอันเนื่องจากการเป็นผู้มีความใฝ่รู้และพัฒนาตนเองในด้านความคิดอยู่ตลอดเวลา

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญ มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาจะเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญให้มีคุณค่าที่สอดคล้องกับความคิดดังที่กล่าวมาแล้ว

3. เพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติและความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ มนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมด้านความรู้สึกรักจากเจตคติ และอารมณ์เชิงลบเป็นเจตคติและอารมณ์เชิงบวก และสามารถควบคุมอารมณ์ตนได้ อันจะช่วยพัฒนาตนให้เป็นคนดีมีน้ำใจแห่งการเสียสละ ใจกว้าง รู้จักให้เกียรติผู้อื่น และช่วยลดความเห็นแก่ตัวของตน เพื่อเพิ่มความมีจิตใจสูงในตัวตนให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ตนในการพัฒนาตนเอง

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544: 96) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาตนเองทั้งทางกาย จิต และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป โดยเน้นให้เกิดความสำนึกในคุณค่าของชีวิต ความสำคัญของชีวิต ประโยชน์ของชีวิตและจุดมุ่งหมายของชีวิต

2. เพื่อพัฒนาความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความสำนึกและความชำนาญด้วยตนเองเพื่อให้บรรลุอุดมคติสูงสุด คือเลี้ยงตนเองได้ นำตนเองไปสู่ความดีงามได้ ทำประโยชน์แก่สังคมได้ และมีความพึงพอใจในชีวิตและการงานได้

3. เพื่อพัฒนาจิตใจของตนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพจิตดี และสุขภาพจิตดีดังนี้

3.1 คุณภาพจิตดี หมายความว่า จิตมีคุณธรรม เช่น มีเมตตา กรุณา มุทิตา และศรัทธา

3.2 สมรรถภาพจิตดี หมายความว่า มีขันติ มีสมาธิ อธิษฐาน วิริยะและสติ ฯลฯ

3.3 สุขภาพจิตดี หมายความว่า จิตที่มีสุขภาพดี ทำให้มีความสุขสบาย มีสติ มีประโยชน์ มีความอึดเอิบ แข็งแรง เบิกบาน ผ่องใส สบายใน ฯลฯ

จากการศึกษาจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง สรุปได้ว่า บุคคลมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญ รวมถึงการเปลี่ยนทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพื่อความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรและตนเองต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง

การดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขต้องเริ่มจากการปฏิบัติตนให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิตอยู่เสมอด้วยการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้วิธีการในการพัฒนาตนเองนั้นมีอยู่มากมาย และเมื่อนักวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอถึงกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาตนเองไว้แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

สมิต อาชนิจกุล (2543: 23) ได้สรุปเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาตัวเองไว้ดังต่อไปนี้

1. ฝึกให้มีความเคยชินหรือเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เช่น การใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือประกอบอาชีพอย่างชำนาญ

2. ฝึกฝนตนเองให้เพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น อ่านหนังสือให้มากขึ้น

3. ฝึกสมรรถภาพทางกายและใจให้เป็นผู้ที่ทนต่องาน ทำให้สามารถทำงานที่ยาก ๆ ได้
4. ฝึกฝนความรู้ตามที่ครูอาจารย์สอน หรือแนะนำ เช่น ทำการบ้าน การวิเคราะห์ การตั้งเคราะห์ การรู้จักสรุปเหตุผล
5. ฝึกฝนในการพูดจาให้สามารถพูดได้อย่างดี และสามารถชักจูงคนอื่นให้คล้อยตามทีตน ชี้แจงฝึกปฏิภาณในการพูด และการพูดในที่ชุมชน
6. ฝึกฝนความคิด หรือมั่นสมองให้มีความสามารถ หรือมีประสิทธิภาพ เช่น มีความจำดี ช่างสังเกต มีความละเอียดวินิจฉัยถูกต้อง
7. ฝึกกำลังใจให้มีความสามารถต่อสู้ต้านทานกับอุปสรรคของชีวิต ไม่ดีใจเมื่อได้ลาภยศ สุขสรรเสริญ ไม่เสียใจเมื่อเสื่อมลาภเสื่อมยศทุกข์ หรือถูกนิินทา
8. ฝึกความเชื่อมั่นในตนเองและฝึกการพึ่งตนเอง
9. ฝึกฝนการทำงานให้ดีขึ้น ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพมีแผนการทำงาน
10. ฝึกหัดแนะนำสั่งสอนตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

บุญชู คำขาย (2545: 2-3) กระบวนการพัฒนาตนเป็นกระบวนการ (Process) เพราะเป็น กิจกรรมการพัฒนาตนด้วยการประเมินการปฏิบัติเพื่อสรุปเป็นข้อค้นพบสำหรับการปรับปรุงหรือ พัฒนา หากนำเอาแนวคิดวงจรคุณภาพมาใช้ในการอธิบายกระบวนการพัฒนาตนเองจะพบว่า กระบวนการพัฒนาตนมี 4 ขั้นตอนตามลำดับที่เป็นวงจรของ PDCA ดังนี้

1. การวางระบบในการพัฒนาตน (Plan) ประกอบด้วย การทำความเข้าใจเรื่องของพฤติกรรม มนุษย์ การรู้จักตนเอง และการเรียนรู้เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาตน กำหนดวัตถุประสงค์และ ขั้นตอนการดำเนินการ
2. การลงมือปฏิบัติตามระบบที่ออกแบบไว้ (Do) เป็นพฤติกรรมที่ลงมือกระทำซึ่งจะทำให้ เกิดความรู้สึก อารมณ์ และผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การตรวจสอบ
3. การตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Check) หลังการดำเนินการตามขั้นที่สอง โดยอาจ เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือข้อมูลเดิมก่อนหน้าที่จะปรับปรุง
4. การพิจารณาปรับแก้เพื่อการดำเนินการต่อไป (Action) เป็นผลที่สะท้อนกลับมาสู่ กระบวนการปรับเปลี่ยนระบบหรือแผนที่วางไว้ เมื่อเกิดความไม่สมดุล

เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2545: 58-68) ได้อธิบายถึงกระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาตนเองไว้ว่า กระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาตนเองได้ถูกพัฒนาให้เป็นโปรแกรมที่ใช้สำหรับการพัฒนาตนเองให้มีการดำเนินไปได้อย่างมีระบบ อันจะช่วยให้การพัฒนาตนเอง มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้โปรแกรมการพัฒนาตนเองประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นการสำรวจหรือทำความรู้จักตนเอง เป็นการพิจารณาตนเองโดยการมองตัวเอง ทั้งลักษณะที่เป็นข้อเด่นและข้อด้อย ร่วมกับการให้คนใกล้ชิดช่วยให้ข้อมูลถึงลักษณะของเราทั้งข้อเด่นและข้อด้อยอย่างเป็นจริง โดยไม่เข้าข้างหรืออติ เพื่อให้ได้แง่มุมเกี่ยวกับตนเองที่สมบูรณ์ขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นเลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนาเพียง 1 ลักษณะ จากข้อเด่นและข้อด้อยของตนเองที่ได้จากการสำรวจตนในขั้นที่ 1 จะพบว่า ลักษณะเด่นและด้อยของตนมีหลายประการในการพัฒนาตนให้เลือกลักษณะด้อยที่ต้องการเปลี่ยนแปลงก่อนพฤติกรรมอื่น ๆ เพียง 1 ลักษณะ

ขั้นที่ 3 ขั้นเลือกพฤติกรรมเป้าหมาย หลังจากที่ได้เลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนาก่อนลักษณะอื่นมาได้ 1 ลักษณะ อาจพบว่าเป็นลักษณะที่เป็นพฤติกรรมซับซ้อนประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยหลายพฤติกรรม ดังนั้น การเลือกพฤติกรรมเป้าหมายในขั้นที่ 3 จึงทำได้จากการตอบคำถามต่อไปนี้

1. เป็นลักษณะที่ซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมใช่หรือไม่
2. ถ้าใช่ พฤติกรรมย่อย ๆ เหล่านั้น คือ พฤติกรรมอะไรบ้าง เช่น ถ้าเลือกที่จะพัฒนาให้มี ความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นลักษณะที่ซับซ้อนประกอบด้วย
 - 2.1 พฤติกรรมตั้งใจเรียน
 - 2.2 ทำงานให้สำเร็จ
 - 2.3 ส่งงานตรงเวลา
 - 2.4 เข้าชั้นเรียนตรงเวลา
3. เลือกพฤติกรรมย่อยเพียง 1 พฤติกรรม เป็นพฤติกรรมเป้าหมายจากพฤติกรรมย่อย ๆ ในข้อ 2 โดยเลือกพฤติกรรมที่เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด และเป็นพฤติกรรมที่มีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

ขั้นที่ 4 ขั้นระบุพฤติกรรมเป้าหมายตามหลัก SMART การระบุพฤติกรรมเป้าหมายที่เลือกไว้แล้วในขั้นที่ 3 ให้ชัดเจนและง่ายต่อการดำเนินการพัฒนา มีหลักการระบุ ซึ่งเรียกว่า สมาร์ท (SMART) ดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง (S – specific)
2. สามารถวัดได้ (M – measurable)
3. มีลักษณะเป็นการกระทำ (A - action)
4. อยู่ในวิสัยที่เป็นจริงได้ (R – realistic)
5. มีกรอบเวลาที่ทำให้สำเร็จ (T – time)

ขั้นที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาดน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมเป้าหมายของตนในสภาพปัจจุบันก่อนการพัฒนาดน เพื่อที่จะได้เข้าใจเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. ชนิดของข้อมูล ข้อมูลพื้นฐานที่เก็บรวบรวมในขั้นนี้ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ต้องการแก้ไข ได้แก่

- 1.1 สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นหรือนำให้เกิด
- 1.2 ผลกรรมที่ได้รับหลังทำพฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้คนทำพฤติกรรมซ้ำอีก
- 1.3 ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของคนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 1.4 ปริมาณหรือความเข้มของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในสภาพปัจจุบัน

2. ระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ระยะเวลาที่เหมาะสมของการเก็บข้อมูลพื้นฐาน จะเก็บนานกี่วัน กี่สัปดาห์นั้นขึ้นอยู่กับชนิดของพฤติกรรม โดยหลักการก็คือต้องนานพอที่จะเห็นสภาพปกติที่เป็นอยู่จริง ดังนั้น การเก็บข้อมูลเพียงวันเดียวย่อมไม่เพียงพอเพราะพฤติกรรมของคนเราขึ้นลงได้ตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปมักจะใช้เวลาเก็บข้อมูลประมาณ 1 สัปดาห์ หรือนานกว่านั้น ถ้าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นทุกวัน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วย วิธีการหลัก 2 ประเภท คือ สังเกตและการบันทึกผลการสังเกต

วิธีการบันทึกผลการสังเกต ทำได้หลายวิธี ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงวิธีการบันทึกที่ไม่ยุ่งยากนัก เพียง 3 วิธี คือ

1. การบันทึกแบบความถี่ (Frequency Recording) เป็นการบันทึกจำนวนครั้งของการเกิดพฤติกรรม เช่น จำนวนครั้งของการเกิดอารมณ์หงุดหงิด จำนวนครั้งของการรับประทานอาหารต่อวัน

2. การบันทึกความยาวนานของเวลา (Duration Recording) เป็นการบันทึกความยาวนานของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในกรณีที่พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของความยาวนาน เช่น อ่านหนังสือได้นานครั้งละ 30 นาที หรือ พูดโทรศัพท์นานครั้งละหนึ่งชั่วโมง

3. การบันทึกประจำวัน (Diaries) เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประจำวัน เฉพาะเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และผลที่ได้รับหลังจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาออกไป

ขั้นที่ 6 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน นำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกในขั้นที่ 5 ทั้งที่เป็นข้อมูลความยาวนานของพฤติกรรม และบันทึกประจำวันมาประมวลผล

ขั้นที่ 7 ขั้นการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตน เป็นขั้นที่สำคัญ นำข้อมูลที่วิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์และปริมาณพฤติกรรมเป้าหมายที่วิเคราะห์ได้ในขั้นที่ 6 มาใช้ในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง โดยมีสิ่งที่ต้องระบุในแผน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายระยะสั้น
2. กำหนดเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงตนเอง
3. กำหนดการเสริมแรงตนเอง

ขั้นที่ 8 ขั้นการลงมือปฏิบัติตามแผน และบันทึกผลที่เกิดขึ้น เป็นขั้นที่นำเอาแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติในสภาพจริง พร้อมกับสังเกตและบันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติการ ตั้งแต่เริ่มลงมือทำงานกระทั่งสิ้นสุดโครงการ โดยวิธีการสังเกตและบันทึกผล ทำเช่นเดียวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานในขั้นที่ 5 ทุกประการ

ขั้นที่ 9 ขั้นการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาตน เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่บันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมาวิเคราะห์ในทำนองเดียวกับที่วิเคราะห์ข้อมูล

พื้นฐานในขั้นที่ 5 เพื่อประเมินผลว่า แผนมีประสิทธิภาพทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองได้จริงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

ขั้นที่ 10 ขั้นการยุติโครงการพัฒนาตนเองเมื่อบรรลุเป้าหมาย เมื่อเราสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้มีพฤติกรรมใหม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พึงจำไว้ว่านี่คือพฤติกรรมใหม่มากซึ่งเรายังไม่ได้ฝึกซ้อมปฏิบัติอย่างดีเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ดังนั้น โอกาสที่พฤติกรรมใหม่นี้จะหวนกลับไปเหมือนเดิม หรือสูญหายไปในเวลาไม่นานก็อาจเป็นไปได้ ดังนั้น เมื่อเราสามารถไปถึงเป้าหมายได้แล้ว จึงต้องมีจุดมุ่งหมายอีก 2 ประการ คือ

1. การรักษาพฤติกรรมใหม่ หรือชัยชนะที่ได้รับให้คงอยู่
2. การถ่ายโยงพฤติกรรมใหม่นี้ไปยังสภาพการณ์ใหม่ได้

จากแนวคิดกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาตนเองดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคคลต้องฝึกฝนตนเองให้มีความเจริญทั้งภายในและภายนอก มีการปฏิบัติดีและปฏิบัติชอบทั้งกาย วาจา และใจ ให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข สำหรับในการปฏิบัติงานนั้นบุคคลากรแต่ละคนควรมีแผนการปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กร ทั้งนี้บุคคลากรจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดีจึงจะทราบได้ว่า ตัวเองจะต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเองให้เป็นไปในทิศทางใด อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กระบวนการพัฒนาตนเองนั้นก็มีความแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสนใจ รวมถึงความสามารถและประสบการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมที่จะสนับสนุนส่งเสริมตนเองให้ได้รับประโยชน์สูงสุดตามกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาตนเอง

วิธีการในการพัฒนาตนเอง

ปิยะรัตน์ นิลอัยกา (2537: 1) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่จะพัฒนาตนเองจะต้องรู้จักสำรวจจุดเด่นและจุดอ่อนของตนเองก่อนแล้วจึงจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาจุดเด่นที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ การพัฒนาตนเองไม่ใช่เรื่องที่ยากเกินความสามารถของบุคคลทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ กระบวนการพัฒนาตนเองนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากความต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นเป็นการเสาะแสวงหาขวนขวายที่จะศึกษาด้วยตนเองปราศจากผู้บังคับบัญชาเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความพึงพอใจที่จะเรียนรู้ โดยผลของการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาบุคคลไปสู่ความมีวุฒิภาวะ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดการ

ปรับบุคลิกภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขึ้นภายในตัวบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้แนวทางที่จะพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. การศึกษาทางไปรษณีย์
3. การจัดทำโครงการพิเศษ
4. การปฏิบัติงานแทนหัวหน้า
5. การค้นคว้าหรือวิจัย
6. การศึกษาคูงาน

รูปแบบของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Kemp and Williams (อ้างใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2545: 27-28) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า “การพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ” คือ การพัฒนาตนเองด้วยการทำให้ตนเอง เป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพของตนเอง โดยพวกเขา กำหนดว่าบุคคลจะต้องมีคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ บุคคลผู้ปฏิบัติงานควรมีความรู้ในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์การ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์การ รวมถึง ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เช่น ความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ

ระดับที่ 2 ทักษะ คือ ความสามารถในการทำในสิ่งที่รู้ได้ ทักษะที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ การจูงใจคน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัสดุสิ่งของ เช่น ทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน และทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ เช่น นำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงาน

ระดับที่ 3 คุณสมบัติส่วนตัว เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ

ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 172-174) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้พัฒนาตนเองแล้วจะก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ความคิด ความเข้าใจ ทักษะ และความรู้สึกของบุคคลใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความคิดและความเข้าใจ ผลของการพัฒนาตนเอง จะทำให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเองว่าตนเองคือใคร มีบุคลิกอย่างไร ยอมรับในตนเองและผู้อื่น รู้และเข้าใจว่า ผู้อื่นมองตนเองอย่างไร

2. ทักษะและการปฏิบัติงาน ผลของการพัฒนาตน จะทำให้บุคคลเป็นผู้มีเหตุผล ความจำดี มีน้ำใจและเสียสละ ประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม

3. ความรู้สึก ผลของการพัฒนาตน จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกในลักษณะต่างๆ เช่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตน มีสายตาแหลมคม มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในเป้าหมายและจุดประสงค์ของชีวิต

แสวง สารสิทธิ์ (2535: 5) กล่าวว่า การพัฒนาตนที่ประสบผลสำเร็จแล้ว สามารถอำนวยความสะดวกแก่ตนดังนี้

1. ช่วยให้มีคามเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. สามารถแก้ไขปัญหาค่าต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตได้ดี
3. ช่วยให้อุบัติใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
4. ทำให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
5. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี
6. เป็นหลักยึดถือปฏิบัติเพื่อความสงบสุขและความก้าวหน้าของชีวิต
7. สามารถดำรงอยู่ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เรียม ศรีทอง (2542: 165) ได้สรุปผลดีของการพัฒนาตนเองมี 3 ประการดังนี้

1. ผลดีต่อตนเอง ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น และมีชีวิตอยู่ในสังคมและโลกอย่างมีคุณค่า การที่ได้ปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเองช่วยให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ผลดีต่อคนอื่น เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเสมอ เช่น การประพฤติของลูก มีผลต่อความรู้สึกของพ่อแม่ การกระทำของครู-อาจารย์มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของลูกศิษย์ การตั้งใจทำงานหรือไม่ตั้งใจทำงานของพนักงาน ก็ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ควบคุมและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ฉะนั้นการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง นับได้ว่าเป็นการเตรียมตนให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น เป็นตัวอย่างหรือเป็นแหล่งอ้างอิงให้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นการ

กระทำเพื่อยังประโยชน์สุขร่วมกันทั้งด้านชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและการอยู่ร่วมกันในสังคม การที่แต่ละบุคคลอันเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดในสังคม มีการดำเนินชีวิตที่เข้มแข็งย่อมส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม อันสอดคล้องกับแผนพัฒนาคนของประเทศโดยตรง

3. ผลดีต่อหน่วยงานการปรับปรุงและพัฒนาตนเองนอกจากจะเป็นการส่งเสริมการเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกของหน่วยงานและสังคมแล้วขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง เป็นการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข พฤติกรรมของตนเอง ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น รู้จักคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทำตนเองให้เป็นคนมีวินัย มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์ เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จที่ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาตัวแปร ความสัมพันธ์ของตัวแปร ตลอดจนผลการวิจัยเพื่อตรวจสอบและสนับสนุนการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มีส่วนร่วมประชุมและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงใจการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศและ (3) ข้อมูลจาก Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

พนิดา มหาสนั่น (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค 7 แห่ง ซึ่งได้แก่ สำนักงานศาลปกครองเมืองเชียงใหม่ สำนักงานศาลปกครองพิษณุโลก สำนักงานศาลปกครองนครราชสีมา สำนักงานศาลปกครองขอนแก่น สำนักงานศาลปกครองนครศรีธรรมราช สำนักงานศาลปกครองสงขลา สำนักงานศาลปกครองระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอายุ ระดับการศึกษา และการได้รับการศึกษาอบรม ไม่มีผลทำให้ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

วิไลภรณ์ เข้มสวน (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหาร จำนวน 100 คน และผู้ปฏิบัติงานจำนวน 320 คน ที่สังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยด้านความรู้ ความเข้าใจ ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล เป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นลำดับแรก ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานของเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเอง เป็นลำดับแรก ด้านเจตคติในการทำงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรกเหมือนกัน และด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมที่ใช้พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องการให้มีปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน (กรณีบรรจุใหม่) ทุกครั้ง เป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นลำดับแรก

4. ความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย

ด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านเจตคติในการทำงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสัมพันธ์กันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านรูปแบบ วิธีการ และกิจกรรมที่ใช้พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความร่วมแรงร่วมใจ และอันดับต่ำสุดคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

นนทยา สร้อยพยอม (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 68 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 68 คน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 255 คน พนักงานส่วนตำบล จำนวน 145 คน ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 400 คน จากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร 68 แห่ง รวมทั้งสิ้น 936 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถในด้านสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์และสรุปผลแนวทางพัฒนาสมรรถนะเป็นตารางแสดงค่าจำนวนและร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริการที่ดีมีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการทำงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีดังนี้ ติดตามผลการปฏิบัติงานของตนเองโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและนำมาแก้ไขปรับปรุง มีการจัดทำบรรยายลักษณะงานที่สะท้อนถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดตั้งศูนย์บริการร่วมอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานงานหรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้การบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว พัฒนาตนเองให้สนใจใฝ่รู้ สั่งสมองค์ความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จมาปรับใช้ในองค์กร ให้ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม มีคุณธรรมกำกับจิตใจ อุทิศตนเพื่อส่วนรวม สร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งปรับแนวคิดให้มองโลกในแง่ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ ตระหนักในภาวะผู้นำเป็นผู้ประสานรอยร้าวในองค์กร และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

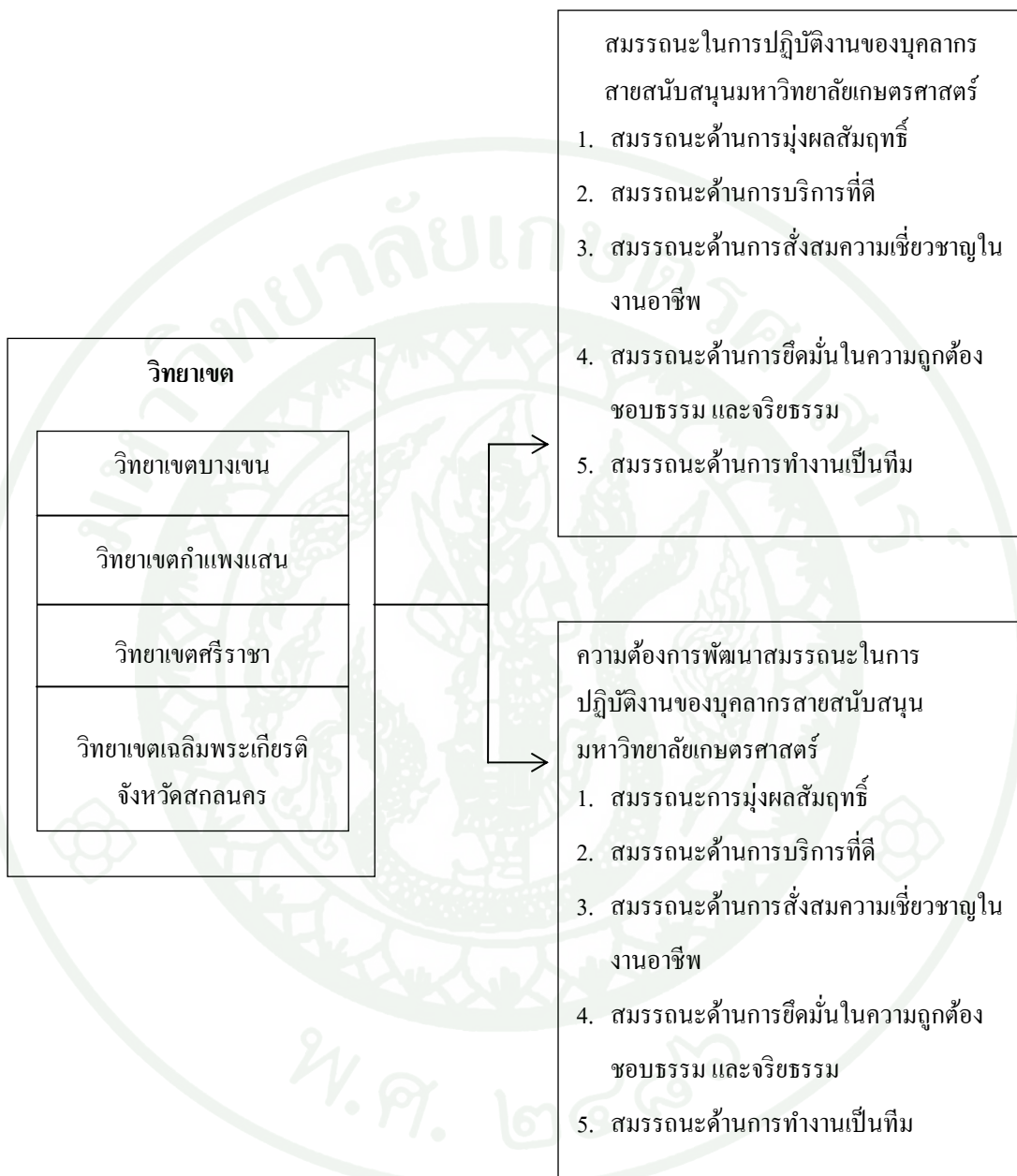
กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้



ตัวแปรอิสระ (X)

ตัวแปรตาม (Y)



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร จำนวน 7,331 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต โดยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยสูตรการคำนวณของ Yamane (สุพัตรา จุณณะปิยะ, 2551 อ้างถึง Yamane Taro, 1967) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดให้เท่ากับ .05

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดให้เท่ากับ .05

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{265}{1 + 265 (.05)^2}$$

$$n = 160$$

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดให้เท่ากับ .05

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{7066}{1 + 7066 (.05)^2}$$

$$n = 379$$

จากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 1.1 และ 1.2 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต จำนวน 160 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต จำนวน 379 คน

2. หลังจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบ Yamane แล้ว จะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) (สุพัตรา จุณณะปิยะ, 2551) เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละวิทยาเขตโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม/ชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหาร มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

(วิทยาเขต : คน)

วิทยาเขต	ประชากร*		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	สายสนับสนุน	ผู้บริหาร	สายสนับสนุน
บางเขน	168	4,955	101	266
กำแพงแสน	43	1,475	26	79
ศรีราชา	25	280	15	15
เฉลิมพระเกียรติสกลนคร	29	356	18	19
รวม	265	7,066	160	379

ที่มา: * กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2555)

3. สุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างตามที่กำหนด ดังแสดงในตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่างในภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ปรับมาจากรายการสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 2 ชุด คือแบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยแบบสอบถามแต่ละชุดแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้แก่ วิทยาเขตที่สังกัด เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกรับ (Check List)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งปรับจากรายการสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) ด้านบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนสำหรับข้อคำถามส่วนที่ 2 กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ค่า ดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ในระดับมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ในระดับน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
ในระดับน้อยที่สุด

ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ของแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ผู้วิจัยแบ่งช่วงคะแนนโดยใช้เกณฑ์ของ Best (1981: 182) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
อยู่ในระดับมาก

- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามสมรรถนะ/มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาความถูกต้อง (Validity)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้น โดยปรับจากรายการสมรรถนะหลัก 5 ด้านและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) ด้านบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจความถูกต้อง เทียบตรงเชิงเนื้อหา ว่าข้อคำถามแต่ละข้อตรงตามจุดมุ่งหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้หรือไม่ และขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเพื่ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป หลังจากนั้น นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อคำถามแต่ละข้อกับตัวแปร

การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 30 ตัวอย่าง จากนั้นวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อและทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) (สุรางค์ทิพย์ ทะวิไชย, 2549) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .943 และรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability	สัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาร์ด	จำนวน คำถาม
สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	.929	63
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	.888	15
ด้านการบริการที่ดี	.915	13
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	.935	11
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	.879	9
ด้านการทำงานเป็นทีม	.968	15
ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	.936	63
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	.869	15
ด้านการบริการที่ดี	.917	13
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	.906	11
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	.910	9
ด้านการทำงานเป็นทีม	.960	15
รวมทั้งฉบับ	.943	126

วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม โดยนำไปสอบถามกับบุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 4 วิทยาเขต จำนวน 539 ชุด และเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สำเร็จเรียบร้อยแล้วไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

1. ค่าสถิติความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูล บัญชีส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูล เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

3. t-test ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร

4. One - way ANOVA ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสาย สนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ทั้งนี้ ใช้วิธีการของ Fisher (Fisher's Least Significant Difference: LSD) เพื่อเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน

สำหรับข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและจัด กลุ่มเนื้อหาตามประเด็นที่เสนอ

บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติสกลนคร จำนวน 539 ตัวอย่าง โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 160 ตัวอย่าง และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 379 ตัวอย่าง นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับขั้นตอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย วิทยาเขตที่สังกัด เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตาราง แสดงเป็น ค่าความถี่ และร้อยละ แสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 3 – 4

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร

(n=160)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
วิทยาเขตที่สังกัด		
บางเขน	101	63.13
กำแพงแสน	26	16.25
ศรีราชา	15	9.38
เฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร	18	11.25
เพศ		
ชาย	101	63.13
หญิง	59	36.88
อายุ		
31 – 40 ปี	16	10.00
41 – 50 ปี	68	42.50
51 – 60 ปี	76	47.50
สถานภาพ		
โสด	38	23.75
สมรส	118	73.75
หม้าย/หย่าร้าง	4	2.50
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	2	1.25
6– 10 ปี	14	8.75
11 – 15 ปี	14	8.75
16 – 20 ปี	19	11.88
21 – 25 ปี	64	40.00
26 – 30 ปี	40	25.00
มากกว่า 30 ปี	7	4.38

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(n=160)		
ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
วุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	7	4.38
ปริญญาโท	73	45.63
ปริญญาเอก	80	50.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารส่วนใหญ่สังกัดวิทยาเขตบางเขน ร้อยละ 63.13 มากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 63.13 มีอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 47.50 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 73.75 มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 25 ปี ร้อยละ 40.00 และครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุน

(n=379)		
ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
วิทยาเขตที่สังกัด		
บางเขน	266	70.18
กำแพงแสน	79	20.84
ศรีราชา	15	3.96
เฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร	19	5.01
เพศ		
ชาย	95	25.07
หญิง	284	74.93
อายุ		
31 – 40 ปี	106	27.97
41 – 50 ปี	177	46.70
51 – 60 ปี	63	16.62
31 – 40 ปี	33	8.71
สถานภาพ		
โสด	222	58.58
สมรส	146	38.52
หม้าย/หย่าร้าง	11	2.90

ตารางที่ 4 (ต่อ)

(n=379)

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	113	29.82
6- 10 ปี	136	35.88
11 - 15 ปี	53	13.98
16 - 20 ปี	42	11.08
21 - 25 ปี	20	5.28
26 - 30 ปี	4	1.06
มากกว่า 30 ปี	11	2.90
วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	40	10.55
ปริญญาตรี	252	66.49
ปริญญาโท	86	22.69
ปริญญาเอก	1	0.26

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)			รวม (n=539)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.520	.590	มาก	3.735	.477	มาก	3.671	.522	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	3.651	.644	มาก	3.830	.496	มาก	3.777	.550	มาก
3. ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.563	.598	มาก	3.629	.582	มาก	3.609	.587	มาก
4. ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	3.698	.692	มาก	3.952	.524	มาก	3.876	.590	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.612	.596	มาก	3.901	.555	มาก	3.815	.582	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.602	.542	มาก	3.806	.413	มาก	3.746	.464	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ในภาพรวมของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.746$, S.D.=.464) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x}=3.876$, S.D.=.590) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=3.815$, S.D.=.582) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x}=3.609$, S.D.=.587)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.602$, S.D.=.542) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x}=3.698$, S.D.=.692) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x}=3.651$, S.D.=.644) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}=3.520$, S.D.=.590)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.806$, S.D.= .413) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x}=3.952$, S.D.= .524) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=3.901$, S.D.= .555) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x}=3.629$, S.D.= .582) รายละเอียดของแต่ละด้านมีดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่

ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ	3.763	.805	มาก	4.206	.716	มาก
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด	3.756	.759	มาก	4.245	.713	มาก
3. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	3.706	.732	มาก	4.156	.674	มาก
4. ได้แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น	3.563	.766	มาก	4.005	.675	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
5. มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.294	.915	ปานกลาง	3.657	.782	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.616	.683	มาก	4.054	.566	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.616$, S.D. = .683 และ $\bar{x} = 4.054$, S.D. = .566 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ ($\bar{x} = 3.763$, S.D. = .805) รองลงมาคือ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{x} = 3.756$, S.D. = .759) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.294$, S.D. = .915)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{x} = 4.245$, S.D. = .713) รองลงมาคือ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ ($\bar{x} = 4.206$, S.D. = .716) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.657$, S.D. = .782)

1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3.631	.814	มาก	3.728	.754	มาก
2. ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน	3.494	.727	ปานกลาง	3.675	.700	มาก
3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด	3.750	.735	มาก	3.910	.733	มาก
4. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	3.606	.778	มาก	3.945	.749	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.620	.614	มาก	3.815	.587	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.620$, S.D. = .614 และ $\bar{x} = 3.815$, S.D. = .587 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด ($\bar{x} = 3.750$, S.D. = .735) รองลงมาคือ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ($\bar{x} = 3.631$, S.D. = .814) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ประเมินผลงานของตนเองโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{x} = 3.494$, S.D. = .727)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.945$, S.D. = .749) รองลงมาคือ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด ($\bar{x} = 3.910$, S.D. = .733) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{x} = 3.675$, S.D. = .700)

1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น	3.538	.726	มาก	3.712	.748	มาก
2. ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.331	.661	ปานกลาง	3.483	.830	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.434	.625	ปานกลาง	3.598	.721	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.434$, S.D. = .625) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.598$, S.D. = .721) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น ($\bar{x} = 3.538$, S.D. = .726) รองลงมา

คือ ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 3.331$, S.D. = .661) อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น ($\bar{x} = 3.712$, S.D. = .748) รองลงมาคือ ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 3.483$, S.D. = .830) อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน	3.313	.737	ปานกลาง	3.282	.722	ปานกลาง
2. พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	3.356	.834	ปานกลาง	3.195	.779	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.334	.700	ปานกลาง	3.239	.698	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ อยู่ในระดับ

ปานกลาง ($\bar{x} = 3.334$, S.D. = .700 และ $\bar{x} = 3.239$, S.D. = .698 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่มพบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อ คือ พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน ($\bar{x} = 3.356$, S.D. = .834) รองลงมาคือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน ($\bar{x} = 3.313$, S.D. = .737)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อคือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน ($\bar{x} = 3.282$, S.D. = .722) รองลงมาคือ พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน ($\bar{x} = 3.195$, S.D. = .779)

1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายของหน่วยงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายของหน่วยงาน

การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายของหน่วยงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	3.263	.705	ปานกลาง	3.224	.770	ปานกลาง
2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	3.444	.860	ปานกลาง	3.594	.789	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.353	.732	ปานกลาง	3.409	.663	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการกล้าตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.353$, S.D. = .732 และ $\bar{x} = 3.409$, S.D. = .663 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อ คือ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ($\bar{x} = 3.444$, S.D. = .860) รองลงมาคือ สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 3.263$, S.D. = .705)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ($\bar{x} = 3.594$, S.D. = .789) รองลงมาคือ สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 3.224$, S.D. = .770) อยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ

ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	3.900	.737	มาก	4.251	.661	มาก
2. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	3.875	.799	มาก	4.103	.729	มาก
3. แข็งใจให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่	3.750	.801	มาก	3.926	.749	มาก
4. สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	3.781	.829	มาก	3.868	.762	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.827	.700	มาก	4.037	.586	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.827$, S.D.= .700 และ $\bar{x} = 4.037$, S.D.= .586 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ($\bar{x} = 3.900$, S.D.= .737) รองลงมาคือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.875$, S.D. = .799) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ แข็งใจให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ($\bar{x} = 3.750$, S.D.= .801)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ให้การบริการที่เป็นมิตรสุภาพ ($\bar{x} = 4.251$, S.D. = .661) รองลงมาคือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.103$, S.D. = .729) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.868$, S.D. = .762)

2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดการะ	4.019	.756	มาก	3.847	.681	มาก
2. สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้	3.538	.760	มาก	3.805	.616	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.778	.670	มาก	3.826	.593	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.778$, S.D. = .670 และ $\bar{x} = 3.826$, S.D. = .593 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดการะ ($\bar{x} = 4.019$, S.D.= .756) รองลงมาคือ สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้ ($\bar{x} = 3.538$, S.D. = .760)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ รับผิดชอบผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ($\bar{x} = 3.847$, S.D. = .681) รองลงมาคือ สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้ ($\bar{x} = 3.805$, S.D.= .616)

2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่อง การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา	3.481	.735	ปานกลาง	3.702	.681	มาก
2. ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	3.456	.853	ปานกลาง	3.675	.707	มาก
3. ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	3.606	.862	มาก	3.747	.730	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.514	.736	มาก	3.708	.625	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่อง การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.514$, S.D. = .736 และ $\bar{x} = 3.708$, S.D. = .625 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 3.606$, S.D. = .862) รองลงมาคือ ให้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x} = 3.481$, S.D. = .735) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ($\bar{x} = 3.456$, S.D. = .853)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 3.747$, S.D. = .730) รองลงมาคือ ให้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x} = 3.702$, S.D. = .681) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ($\bar{x} = 3.675$, S.D. = .707)

2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	3.644	.788	มาก	3.831	.657	มาก
2. ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	3.544	.838	มาก	3.792	.764	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.594	.738	มาก	3.811	.613	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.594$, S.D. = .738 และ $\bar{x} = 3.811$, S.D. = .613 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.644$, S.D. = .788) รองลงมาคือ ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.544$, S.D. = .838)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.831$, S.D. = .657) รองลงมาคือ ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.792$, S.D. = .764)

2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	3.425	.836	ปานกลาง	3.710	.760	มาก
2. สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ และได้รับความไว้วางใจ	3.444	.775	ปานกลาง	3.538	.917	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.434	.773	ปานกลาง	3.624	.773	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.434$, S.D. = .773) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.624$, S.D. = .773) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อ คือสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ ($\bar{x} = 3.444$, S.D.= .775) รองลงมาคือ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.425$, S.D.= .836)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือคิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.710$, S.D. = .760) รองลงมาคือ สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ ($\bar{x} = 3.538$, S.D. = .917)

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน และการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.650	.771	มาก	3.723	.773	มาก
2. สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน	3.775	.718	มาก	3.802	.794	มาก
3. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	3.631	.732	มาก	3.852	.654	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.686	.684	มาก	3.792	.671	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.686$, S.D. = .684 และ $\bar{x} = 3.792$, S.D. = .671 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน ($\bar{x} = 3.775$, S.D. = .718) รองลงมาคือ ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\bar{x} = 3.650$, S.D. = .771) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.631$, S.D. = .732)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.852$, S.D. = .654) รองลงมาคือ สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน ($\bar{x} = 3.802$, S.D. = .794) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\bar{x} = 3.723$, S.D. = .773)

3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน	3.519	.744	มาก	3.665	.811	มาก
2. รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน	3.475	.752	ปานกลาง	3.583	.746	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.497	.704	ปานกลาง	3.624	.725	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.497$, S.D. = .704) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.624$, S.D. = .725) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 3.519$, S.D. = .744) รองลงมาคือ รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 3.475$, S.D. = .752) อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือมีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 3.665$, S.D. = .811) รองลงมาคือ รอบรู้ใน

องค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 3.583$, S.D. = .746)

3.3 ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่อง ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.550	.680	มาก	3.673	.769	มาก
2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.400	.771	ปานกลาง	3.586	.800	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.475	.653	ปานกลาง	3.629	.750	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.475$, S.D. = .653) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.629$, S.D. = .750) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 3.550$, S.D. = .680) รองลงมา คือ สามารถ

แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 3.400$, S.D. = .771) อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 3.673$, S.D.= .769) รองลงมาคือ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 3.586$, S.D. = .800)

3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	3.400	.885	ปานกลาง	3.427	.785	ปานกลาง
2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต	3.431	.724	ปานกลาง	3.483	.761	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.416	.771	ปานกลาง	3.455	.732	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.416$, S.D.= .771 และ $\bar{x} = 3.455$, S.D.= .732 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต ($\bar{x} = 3.431$, S.D. = .724) รองลงมาคือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ($\bar{x} = 3.400$, S.D. = .885)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต ($\bar{x} = 3.483$, S.D. = .761) รองลงมาคือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ($\bar{x} = 3.427$, S.D. = .785)

3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.675	.789	มาก	3.586	.845	มาก
2. หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง	3.688	.779	มาก	3.541	.823	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.681	.732	มาก	3.563	.777	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.681$, S.D. = .732 และ $\bar{x} = 3.563$, S.D. = .777 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่มพบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.688$, S.D. = .779) รองลงมาคือ หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{x} = 3.675$, S.D. = .789)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{x} = 3.586$, S.D. = .845) รองลงมาคือ หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.541$, S.D. = .823)

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสุจริต ความมีสำจะและเชื่อถือได้ การยึดมั่นในหลักการ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความสุจริต

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความสุจริต

จากตารางที่ 21 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความสุจริต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.941$, S.D. = .788 และ $\bar{x} = 4.152$, S.D. = .669 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย ($\bar{x} = 3.981$, S.D. = .828) รองลงมาคือ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ($\bar{x} = 3.900$, S.D. = .803)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย ($\bar{x} = 4.179$, S.D. = .734) รองลงมาคือ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้

ความมีสัจจะและเชื่อถือได้	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้	3.944	.746	มาก	4.193	.758	มาก
2. มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	3.894	.844	มาก	4.145	.761	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.919	.767	มาก	4.169	.695	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.919$, S.D. = .767 และ $\bar{x} = 4.169$, S.D. = .695 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ ($\bar{x} = 3.944$, S.D. = .746) รองลงมาคือ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 3.894$, S.D. = .844)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ ($\bar{x} = 4.193$, S.D. = .758) รองลงมาคือ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 4.145$, S.D. = .761)

4.3 การยึดมั่นในหลักการ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ

การยึดมั่นในหลักการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ก้าวร้าวผิดและรับผิดชอบ	3.631	.829	มาก	4.127	.731	มาก
2. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	3.488	.785	ปานกลาง	3.902	.744	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.559	.772	มาก	4.015	.664	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.559$, S.D. = .772 และ $\bar{x} = 4.015$, S.D. = .664 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ ก้าวร้าวผิดและรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.631$, S.D. = .829) รองลงมาคือ เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ($\bar{x} = 3.488$, S.D. = .785) อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ก้าวร้าวผิดและรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.127$, S.D. = .731) รองลงมาคือ เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ($\bar{x} = 3.902$, S.D. = .744)

4.4 การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง

การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่ง พิทักษ์ผลประโยชน์ของทาง ราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย	3.431	.851	ปานกลาง	3.628	.837	มาก
2. กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ ราชการด้วยความซื่อสัตย์และ ยึดความถูกต้อง	3.600	.833	มาก	3.794	.759	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.516	.798	มาก	3.711	.693	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.516$, S.D. = .798 และ $\bar{x} = 3.711$, S.D. = .693 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง ($\bar{x} = 3.600$, S.D. = .833) รองลงมาคือ ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย ($\bar{x} = 3.431$, S.D. = .851) อยู่ในระดับปานกลาง

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง ($\bar{x} = 3.794$, S.D. = .759) รองลงมาคือ ยื่นหยัด

เพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และอาจมีอันตราย ($\bar{x} = 3.628$, S.D. = .837)

4.5 การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ยื่นหยัดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต	3.406	.864	ปานกลาง	3.472	.867	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.406	.864	ปานกลาง	3.472	.867	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.406$, S.D. = .864 และ $\bar{x} = 3.472$, S.D. = .867 ตามลำดับ)

5. ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน สนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ

ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน	3.638	.668	มาก	4.037	.662	มาก
2. รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน	3.644	.667	มาก	3.968	.701	มาก
3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	3.613	.769	มาก	3.950	.724	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.632	.662	มาก	3.985	.633	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.632$, S.D. = .662 และ $\bar{x} = 3.985$, S.D. = .633 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.644$, S.D. = .667) รองลงมา คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.638$, S.D. = .668) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.613$, S.D. = .769)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.037$,

S.D. = .662) รองลงมาคือ รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.968$, S.D. = .701) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.950$, S.D. = .724)

5.2 การให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

การให้ความร่วมมือในการทำงานกับ ผู้ร่วมงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สร้างความสัมพันธ์และสามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงาน ได้ดี	3.688	.675	มาก	3.953	.726	มาก
2. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือ กับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี	3.700	.751	มาก	4.032	.650	มาก
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิง สร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่น ในศักยภาพของผู้ร่วมงาน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	3.519	.593	มาก	3.918	.691	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.636	.599	มาก	3.967	.620	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.636$, S.D. = .599 และ $\bar{x} = 3.967$, S.D. = .620 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 3.700$, S.D. = .751) รองลงมาคือ สร้างความสัมพันธ์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 3.688$, S.D. = .675) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ($\bar{x} = 3.519$, S.D. = .593)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 4.032$, S.D. = .650) รองลงมาคือ สร้างความสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 3.953$, S.D. = .726) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ($\bar{x} = 3.918$, S.D. = .691)

5.3 การประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน

การประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	3.688	.795	มาก	3.902	.741	มาก
2. ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.650	.754	มาก	3.834	.714	มาก
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.631	.774	มาก	3.910	.699	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.656	.741	มาก	3.882	.640	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.656$, S.D. = .741 และ $\bar{x} = 3.882$, S.D. = .640 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\bar{x} = 3.688$, S.D. = .795) รองลงมาคือ ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 3.650$, S.D. = .754) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ ประสาน

และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.631, S.D. = .774$)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.910, S.D. = .699$) รองลงมาคือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\bar{x} = 3.902, S.D. = .741$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 3.834, S.D. = .714$)

5.4 การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง	3.569	.679	มาก	3.997	.722	มาก
2. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง	3.631	.724	มาก	3.921	.662	มาก
3. รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ	3.613	.682	มาก	3.955	.691	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.604	.626	มาก	3.958	.636	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.604, S.D. = .626$ และ $\bar{x} = 3.958, S.D. = .636$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง ($\bar{x} = 3.631, S.D. = .724$) รองลงมาคือ รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน

เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ($\bar{x} = 3.613$, S.D.= .682) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 3.569$, S.D. = .679)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ กล่าวยกย่องชื่นชม และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง ($\bar{x} = 3.997$, S.D. = .722) รองลงมาคือ รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ($\bar{x} = 3.955$, S.D.= .691) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง ($\bar{x} = 3.921$, S.D. = .662)

5.5 ความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ

ความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	3.581	.722	มาก	3.810	.849	มาก
2. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.488	.644	ปานกลาง	3.599	.834	มาก
3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ	3.538	.662	มาก	3.723	.738	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.536	.624	มาก	3.710	.712	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.536$, S.D. = .624) และ $\bar{x} = 3.710$, S.D. = .712 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ($\bar{x} = 3.581$, S.D. = .722) รองลงมาคือ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ

($\bar{x} = 3.538$, S.D. = .662) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับปานกลาง คือ คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.488$, S.D. = .644)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ($\bar{x} = 3.810$, S.D. = .849) รองลงมาคือ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ ($\bar{x} = 3.723$, S.D. = .738) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.599$, S.D. = .834)

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 31 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีกว่าเดิม และพยายามศึกษาหาความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน เพื่อผลงานที่ได้มีประสิทธิผลสูงสุด	7
2	สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละตำแหน่งนั้น มีความแตกต่างกันตามความยาก ง่ายของงาน ซึ่งการที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนควรจะพัฒนาสมรรถนะตามกลุ่มงานเพื่อให้ตรงกับตำแหน่งงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่	5
3	บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความตั้งใจและกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานคืออยู่แล้ว แต่ก็มีส่วนที่ยังปฏิบัติงานแบบไม่กระตือรือร้น เชื่องช้า ซึ่งบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการพัฒนา และปลูกฝังจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	3
4	หน่วยงานควรมีโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยการชี้แนะให้บุคลากรสายสนับสนุนตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน	2
5	ผู้บริหารมีความคาดหวังที่จะให้บุคลากรสายสนับสนุน มีการพัฒนาตนเอง และการพัฒนางานไปในทิศทางที่ดีขึ้น	2
6	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนทุกตำแหน่งงานควรจะเน้นที่การให้บริการ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุน จะต้องให้บริการกับนิสิต คณาจารย์ รวมถึงประชาชนทั่วไปที่มาติดต่อขอรับบริการ	1

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตกำแพงแสน		
7	หน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้ารับการอบรมด้านวิชาการเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานให้ดีขึ้น	5
8	บุคลากรสายสนับสนุนควรพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด	5
9	หน่วยงานควรมีการทำความเข้าใจเรื่องของสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ทราบ และจัดทำภาระงานให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการ เพื่อที่บุคลากรจักได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3
10	บุคลากรสายสนับสนุนควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน และมีสมรรถนะที่คล้ายคลึงกัน	1
11	หน่วยงานควรปลูกฝังจิตสำนึก เรื่องการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับต่างหน่วยงาน เพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานในภาพรวมของวิทยาเขต	1
12	สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนทุกตำแหน่งงาน ควรเน้นในเรื่องของการให้บริการมากที่สุด เพราะผู้รับบริการถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการของบุคลากร ซึ่งโดยภาพรวมบุคลากรสายสนับสนุนมีการให้บริการที่ดี	1
วิทยาเขตศรีราชา		
13	บุคลากรสายสนับสนุนต้องกระตือรือร้น และสนใจไขว่คว้าหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนางานและพัฒนาตนเอง	2
14	บุคลากรสายสนับสนุนจำนวนหนึ่ง ไม่ทราบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานคืออะไร จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภาระงาน ของทางมหาวิทยาลัย ๆ ที่กำหนดไว้	1
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร		
15	บุคลากรสายสนับสนุนควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และมีความสุขกับการทำงาน	3
16	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีความสามารถเพิ่มขึ้นจากเดิม โดยเน้นความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและความถูกต้องครบถ้วนของงาน	2
17	บุคลากรสายสนับสนุน ควรจัดทำ KPI ในตำแหน่งงานของตนเอง รวมถึงวิธีการปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้และติดตามได้ทุกเดือน	2
18	บุคลากรสายสนับสนุน ที่เป็นข้าราชการรุ่นเดิม ๆ ยังยึดติดกับความคิดเดิม ๆ ไม่ยอมเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ	1

ตารางที่ 32 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตกำแพงแสน		
1	มหาวิทยาลัย ฯ ควรจัดกิจกรรม/โครงการ ที่ให้บุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรสายวิชาการได้ทำร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ลดช่องว่างระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ	4
2	บุคลากรสายสนับสนุนควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร	2
3	บุคลากรสายสนับสนุนควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และมีความสุขกับการปฏิบัติงาน	3

ตารางที่ 33 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	หน่วยงานไม่ได้มีการอบรม หรือชี้แจงให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบถึงสมรรถนะหลักอย่างชัดเจน จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนจำนวนมากที่ไม่ทราบว่าสมรรถนะหลักคืออะไร และมีประโยชน์อย่างไรในการปฏิบัติงาน	103
2	การปฏิบัติงานผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จะต้องมีความจริงใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งจะทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ	45
3	บุคลากรสายสนับสนุนต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและทำให้ปฏิบัติงานได้โดยไม่ขาดตกบกพร่อง ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	28
4	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานควรมีความทันสมัย และเหมาะสมกับสายงานนั้น ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน หรืออุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ของหน่วยงานยังล้าสมัย และไม่เพียงพอสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน	10

ตารางที่ 33 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน (ต่อ)		
5	บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารที่เป็นสายวิชาการ	10
6	บุคลากรสายสนับสนุนได้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	10
7	ฝ่ายบุคคลต้องจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลหรือรายตำแหน่ง และให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบก่อนเซ็นสัญญาเข้าปฏิบัติงานและมีหน้าที่ต้องอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะตามลำดับ	5
วิทยาเขตกำแพงแสน		
8	หน่วยงานไม่ได้มีการอบรม หรือชี้แจงให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบถึงสมรรถนะหลักอย่างชัดเจน จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนจำนวนมากที่ไม่ทราบว่สมรรถนะหลักคืออะไร และมีประโยชน์อย่างไรในการปฏิบัติงาน	30
9	หน่วยงานควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	13
วิทยาเขตศรีราชา		
10	สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการอบรมในสาขาวิชาชีพ และสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานและบริหารงานแบบความเป็นธรรมมาภิบาล	5
11	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีทักษะในการสื่อสารและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ ของตนเอง และต่อหน่วยงาน	3
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร		
12	บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามหลักสมรรถนะหลัก	15
13	อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ยังมีไม่เพียงพอ และล้าสมัย	13

ตารางที่ 34 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบัน มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นและต้องมีผลงานที่ดีเพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร แต่รายได้ของบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพิ่มตามปริมาณงาน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนตอบสนองความต้องการของผู้บริหารลดลง (งบประมาณในการขึ้นเงินเดือนมีอยู่อย่างจำกัด)	31
2	หน่วยงานควรคำนึงถึงและควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	11
3	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	7
4	บุคลากรสายสนับสนุนต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รอบคอบ รักษาน้ำใจไมตรีต่อกัน จะทำให้การทำงานมีความสุขเพิ่มขึ้นแม้ในยามที่เจองานหนักๆ งานก็จะสำเร็จและสัมฤทธิ์ผล	5
วิทยาเขตกำแพงแสน		
5	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในบางตำแหน่ง มีความซับซ้อนและมีปริมาณงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่หน่วยงานไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	20
6	ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ฯ ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรสายสนับสนุน และทบทวนการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนให้เท่าเทียมกัน	11
7	หน่วยงานควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนบ้าง มิใช่สร้างขวัญและกำลังใจให้แต่เฉพาะสายวิชาการ	2
8	หน่วยงานควรจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร มิใช่แต่เพียงมุ่งหวังผลกำไรหรือรายได้ของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว	2
วิทยาเขตศรีราชา		
9	ผู้บริหารควรพิจารณาการขึ้นเงินเดือน ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและประเมิณผลงานจากรายละเอียดของงานจริง ๆ มิใช่พิจารณาจากภาระงานที่ให้เขียนรายงานเพียงอย่างเดียว	8
10	หน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน	5
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร		
11	ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใส และยุติธรรม	3
12	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนงานประจำค่อนข้างมาก ทำให้ขาดเวลาในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานประจำตามสมรรถนะหลัก	2

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)			รวม (n=539)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.341	.646	มาก	4.058	.672	มาก	4.142	.676	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	4.259	.649	มาก	3.985	.728	มาก	4.067	.716	มาก
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.383	.699	มาก	4.134	.670	มาก	4.208	.688	มาก
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.311	.999	มาก	4.000	.800	มาก	4.092	.875	มาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.467	.720	มาก	3.927	.836	มาก	4.087	.840	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.357	.604	มาก	4.017	.619	มาก	4.118	.634	มาก

จากตารางที่ 35 พบว่า ในภาพรวมของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.118$, S.D. = .634) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.208$, S.D. = .688) รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.142$, S.D. = .676) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.067$, S.D. = .716)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.357$, S.D. = .604) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.467$, S.D. = .720) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.383$, S.D. = .699) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.259$, S.D. = .649)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.017$, S.D. = .619 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.134$, S.D. = .670) รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.058$, S.D. = .672) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.927$, S.D. = .836)

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่

ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ	4.375	.845	มาก	4.169	.936	มาก
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด	4.431	.836	มาก	4.153	.887	มาก
3. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	4.400	.870	มาก	4.098	.902	มาก
4. ได้แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น	4.381	.838	มาก	4.106	.882	มาก
5. มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเสียหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.363	.835	มาก	4.032	.835	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.390	.763	มาก	4.111	.799	มาก

จากตารางที่ 36 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.390$, S.D. = .763 และ $\bar{x} = 4.111$, S.D. = .799 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{x} = 4.431$, S.D. = .836) รองลงมาคือ มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ($\bar{x} = 4.400$, S.D. = .870) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเสียหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.363$, S.D. = .835)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ ($\bar{x} = 4.169$, S.D. = .936) รองลงมาคือ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ($\bar{x} = 4.153$, S.D. = .887) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็นความสูญเสียเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.032$, S.D. = .835)

1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.356	.811	มาก	4.095	.781	มาก
2. ประเมินผลงานของตนเองโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน	4.469	.854	มาก	4.016	.823	มาก
3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด	4.431	.821	มาก	4.037	.878	มาก
4. มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.481	.785	มาก	4.032	.914	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.434	.732	มาก	4.045	.769	มาก

จากตารางที่ 37 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.434$, S.D. = .732 และ $\bar{x} = 4.045$, S.D. = .769 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.481$, S.D. = .785)

รองลงมาคือ ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{x} = 4.469$, S.D. = .854) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ($\bar{x} = 4.356$, S.D. = .811)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ($\bar{x} = 4.095$, S.D. = .781) รองลงมาคือ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนด ($\bar{x} = 4.037$, S.D. = .878) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ($\bar{x} = 4.016$, S.D. = .823)

1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น	4.431	.774	มาก	4.092	.806	มาก
2. ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.319	.796	มาก	4.050	.826	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.375	.723	มาก	4.071	.773	มาก

จากตารางที่ 38 พบว่า ทั้งผู้บริหารและสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.375$, S.D. = .723 และ $\bar{x} = 4.071$, S.D. = .773 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น ($\bar{x} = 4.431$, S.D. = .774) รองลงมาคือ ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 4.319$, S.D. = .796)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น ($\bar{x} = 4.092$, S.D. = .806) รองลงมาคือ ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ($\bar{x} = 4.050$, S.D. = .826)

1.4 ความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องความสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้ง พัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กำหนดเป้าหมายที่ทำหายและเป็น ไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อย่างเห็นได้ชัดเจน	4.194	.813	มาก	3.987	.808	มาก
2. พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือ แตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ทำได้ มาก่อน	4.200	.791	มาก	4.021	.848	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.197	.765	มาก	4.004	.786	มาก

จากตารางที่ 39 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องความสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่าง

มีนัยสำคัญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.197$, S.D. = .765 และ $\bar{x} = 4.004$, S.D. = .786 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้ง 2 ข้อ คือ พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน ($\bar{x} = 4.200$, S.D. = .791) รองลงมาคือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน ($\bar{x} = 4.194$, S.D. = .813)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน ($\bar{x} = 4.021$, S.D. = .848) รองลงมาคือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน ($\bar{x} = 3.987$, S.D. = .808)

1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สามารถตัดสินใจได้โดยมีการกำหนดผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	4.125	.742	มาก	4.018	.815	มาก
2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	4.144	.690	มาก	3.968	.854	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.134	.670	มาก	3.993	.784	มาก

จากตารางที่ 40 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในเรื่องการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.134$, S.D. = .670 และ $\bar{x} = 3.993$, S.D. = .784 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ บริหารจัดการ และทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ($\bar{x} = 4.144$, S.D. = .690) รองลงมาคือ สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 4.125$, S.D. = .742)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 4.018$, S.D. = .815) รองลงมาคือ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ($\bar{x} = 3.968$, S.D. = .854)

2. ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนา

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ

ความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	4.400	.863	มาก	4.021	1.018	มาก
2. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.375	.830	มาก	4.026	.986	มาก

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ความสามารถให้บริการที่ดี แก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	4.400	.863	มาก	4.021	1.018	มาก
2. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน แก่ผู้รับบริการ	4.375	.830	มาก	4.026	.986	มาก
3. แข็งใจให้ผู้รับบริการทราบความ คืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่	4.288	.812	มาก	3.865	.968	มาก
4. สามารถประสานงานทั้งภายใน หน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ บริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	4.338	.831	มาก	3.852	.970	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.350	.758	มาก	3.941	.900	มาก

จากตารางที่ 41 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความสามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.350$, S.D. = .758 และ $\bar{x} = 3.941$, S.D. = .900 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ($\bar{x} = 4.400$, S.D. = .863) รองลงมาคือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.375$, S.D. = .830) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ แข็งใจให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ($\bar{x} = 4.288$, S.D. = .812)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.026$, S.D. = .986) รองลงมาคือ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ($\bar{x} = 4.021$, S.D. = 1.018) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ สามารถ

ประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ($\bar{x} = 3.852$, S.D. = .970)

2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ	4.269	.845	มาก	4.011	.917	มาก
2. สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้	4.125	.837	มาก	3.984	.879	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.197	.779	มาก	3.997	.861	มาก

จากตารางที่ 42 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.197$, S.D. = .779 และ $\bar{x} = 3.997$, S.D. = .861 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ($\bar{x} = 4.269$, S.D. = .845) รองลงมาคือ สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้ ($\bar{x} = 4.125$, S.D. = .837)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ($\bar{x} = 4.011$, S.D. = .917) รองลงมาคือ สามารถดูแลให้

ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหาจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้ ($\bar{x} = 3.984$, S.D. = .879)

2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่อง การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา	4.163	.808	มาก	4.005	.842	มาก
2. ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	4.138	.805	มาก	3.945	.854	มาก
3. ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	4.219	.859	มาก	4.032	.826	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.173	.784	มาก	3.994	.790	มาก

จากตารางที่ 43 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่อง การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.173$, S.D. = .784 และ $\bar{x} = 3.994$, S.D. = .790 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 4.219$, S.D. = .859) รองลงมา คือ ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.163$, S.D. = .808) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ($\bar{x} = 4.138$, S.D. = .805)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 4.032$, S.D. = .826) รองลงมาคือ ให้ความแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.005$, S.D. = .842) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ($\bar{x} = 3.945$, S.D. = .854)

2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.269	.783	มาก	3.989	.885	มาก
2. ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.363	.748	มาก	4.053	.808	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.316	.693	มาก	4.021	.767	มาก

จากตารางที่ 44 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.316$, S.D. = .693 และ $\bar{x} = 4.021$, S.D. = .767 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.363$, S.D. = .748) รองลงมาคือ

เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.269$, S.D. = .783)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.053$, S.D. = .808) รองลงมาคือ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.989$, S.D. = .885)

2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	4.200	.716	มาก	4.045	.787	มาก
2. สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ และได้รับความไว้วางใจ	4.231	.746	มาก	3.984	.867	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.216	.708	มาก	4.015	.774	มาก

จากตารางที่ 45 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ในเรื่องการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.216$, S.D. = .708 และ $\bar{x} = 4.015$, S.D. = .774ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก คือ สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ ($\bar{x} = 4.231$, S.D. = .746) รองลงมาคือ คิดถึง

ผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.200$, S.D. = .716)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ทั้ง 2 ข้อ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก คือ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ($\bar{x} = 4.045$, S.D. = .787) รองลงมาคือ สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ ($\bar{x} = 3.984$, S.D. = .867)

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน และการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	4.425	.740	มาก	4.129	.889	มาก
2. สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน	4.431	.790	มาก	4.092	.905	มาก
3. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	4.456	.792	มาก	4.190	.903	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.437	.733	มาก	4.137	.844	มาก

จากตารางที่ 46 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.437$, S.D. = .733 และ $\bar{x} = 4.137$, S.D. = .844 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.456$, S.D. = .792) รองลงมาคือ สนใจเทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน ($\bar{x} = 4.431$, S.D. = .790) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\bar{x} = 4.425$, S.D. = .740)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.190$, S.D. = .903) รองลงมาคือ ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\bar{x} = 4.129$, S.D. = .889) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ สนใจเทคโนโลยีเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน ($\bar{x} = 4.092$, S.D. = .905)

3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตน	4.413	.827	มาก	4.013	.895	มาก
2. รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน	4.413	.747	มาก	4.092	.869	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.413	.751	มาก	4.053	.834	มาก

จากตารางที่ 47 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.413$, S.D. = .751 และ $\bar{x} = 4.053$, S.D. = .834 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับทั้ง 2 โดยอยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 4.413$, S.D. = .827) และรอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 4.413$, S.D. = .747)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 4.092$, S.D. = .869) รองลงมาคือ มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน ($\bar{x} = 4.013$, S.D. = .895)

3.3 ความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถ นำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ความสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	4.394	.847	มาก	4.182	.794	มาก
2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	4.419	.828	มาก	4.153	.815	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.406	.801	มาก	4.168	.771	มาก

จากตารางที่ 48 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องความสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.406$, S.D. = .801 และ $\bar{x} = 4.168$, S.D. = .771 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 4.419$, S.D. = .828) รองลงมาคือสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 4.394$, S.D. = .847)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 4.182$, S.D. = .794) รองลงมาคือ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 4.153$, S.D. = .815)

3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน

การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	4.356	.834	มาก	4.169	.758	มาก
2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของคนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต	4.388	.809	มาก	4.127	.787	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.372	.799	มาก	4.148	.728	มาก

จากตารางที่ 49 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.372$, S.D. = .799 และ $\bar{x} = 4.148$, S.D. = .728 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงาน ในอนาคต ($\bar{x} = 4.388$, S.D. = .809) รองลงมา คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ($\bar{x} = 4.356$, S.D. = .834)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ($\bar{x} = 4.169$, S.D. = .758) รองลงมาคือ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{x} = 4.127$, S.D. = .787)

3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	4.250	.861	มาก	4.158	.788	มาก

ตารางที่ 50 (ต่อ)

การสนับสนุนการทำงานของคนในส่ว ราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญใน วิทยาการด้านต่าง ๆ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
2. หน่วยงานมีการบริหารจัดการ ให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.269	.791	มาก	4.164	.797	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.259	.799	มาก	4.161	.747	มาก

จากตารางที่ 50 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในเรื่องการสนับสนุนการทำงานของคนในส่วราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.259$, S.D. = .799 และ $\bar{x} = 4.161$, S.D. = .747 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.269$, S.D. = .791) รองลงมาคือ หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{x} = 4.250$, S.D. = .861)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.164$, S.D. = .797) รองลงมาคือ หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{x} = 4.158$, S.D. = .788)

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ความสุจริต ความมีสำนึกและเชื่อถือได้ การยึดมั่นในหลักการ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง และการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความสุจริต

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความสุจริต

ความสุจริต	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย	4.275	1.099	มาก	3.997	.955	มาก
2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพ อย่างสุจริต	4.269	1.097	มาก	3.955	.946	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.272	1.081	มาก	3.976	.905	มาก

จากตารางที่ 51 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความสุจริต อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.272$, S.D. = 1.081 และ $\bar{x} = 3.976$, S.D. = .905ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย ($\bar{x} = 4.275$, S.D. = 1.099) รองลงมาคือ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ($\bar{x} = 4.269$, S.D. = 1.097)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย ($\bar{x} = 3.997, S.D. = .955$) รองลงมาคือ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ($\bar{x} = 3.955, S.D. = .946$)

4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้

ความมีสัจจะและเชื่อถือได้	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้	4.306	1.105	มาก	4.000	.973	มาก
2. มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	4.344	1.099	มาก	4.021	1.016	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.325	1.079	มาก	4.011	.943	มาก

จากตารางที่ 52 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องความมีสัจจะและเชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.325, S.D. = 1.079$ และ $\bar{x} = 4.011, S.D. = .943$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 4.344, S.D. = 1.099$) รองลงมาคือ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ ($\bar{x} = 4.306, S.D. = 1.105$)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 4.021, S.D. = 1.016$) รองลงมาคือ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ ($\bar{x} = 4.000, S.D. = .973$)

4.3 การยึดมั่นในหลักการ

ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนา
สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ

การยึดมั่นในหลักการ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและ รับผิดชอบ	4.350	1.077	มาก	4.021	.928	มาก
2. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้ เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	4.350	1.023	มาก	4.005	.923	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.350	1.034	มาก	4.013	.882	มาก

จากตารางที่ 53 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยึดมั่นในหลักการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.350$, S.D. = 1.034 และ $\bar{x} = 4.013$, S.D. = .882 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 2 ข้อ โดยอยู่ในระดับมาก คือ มีความยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.350$, S.D. = 1.077) และเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ($\bar{x} = 4.350$, S.D. = 1.023)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.021$, S.D. = .928) รองลงมาคือ เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ($\bar{x} = 4.005$, S.D. = .923)

4.4 การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง

ตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง

การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย	4.338	.938	มาก	3.974	.905	มาก
2. กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง	4.288	1.072	มาก	4.069	.900	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.313	.979	มาก	4.021	.855	มาก

จากตารางที่ 54 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.313$, S.D. = .979 และ $\bar{x} = 4.021$, S.D. = .855 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย ($\bar{x} = 4.338$, S.D. = .938) รองลงมาคือ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง ($\bar{x} = 4.288$, S.D. = 1.072)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้ง 2 ข้อ คือ กล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง ($\bar{x} = 4.069$, S.D. = .900) รองลงมา คือ ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย ($\bar{x} = 3.974$, S.D. = .905)

4.5 การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

ตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ยื่นข้อคิดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต	4.269	.995	มาก	3.960	.960	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.269	.995	มาก	3.960	.960	มาก

จากตารางที่ 55 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ในเรื่องการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.269$, S.D. = .995 และ $\bar{x} = 3.960$, S.D. = .960 ตามลำดับ)

5. ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็น 5 เรื่อง ประกอบด้วย ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน สนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ

ตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ

ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน	4.381	.823	มาก	3.860	.928	มาก
2. รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน	4.375	.775	มาก	3.815	.927	มาก
3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน	4.400	.818	มาก	3.871	.938	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.385	.764	มาก	3.848	.894	มาก

จากตารางที่ 56 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมในเรื่องทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.385$, S.D. = .764 และ $\bar{x} = 3.848$, S.D. = .894) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.400$, S.D. = .818) รองลงมาคือทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.381$, S.D. = .823) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือรายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.375$, S.D. = .775)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.871$, S.D. = .938)

รองลงมาคือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.860$, S.D. = .928) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของกรดำเนินงานในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.815$, S.D. = .927)

5.2 การให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน

การให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. สร้างความสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี	4.531	.768	มากที่สุด	3.905	.998	มาก
2. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี	4.406	.842	มาก	3.921	.970	มาก
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.494	.735	มาก	3.982	.963	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.477	.747	มาก	3.936	.928	มาก

จากตารางที่ 57 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.477$, S.D. = .747 และ $\bar{x} = 3.936$, S.D. = .928 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ สร้างความสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 4.531$, S.D. = .768) รองลงมาคือ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ($\bar{x} = 4.494$, S.D. = .735) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 4.406$, S.D. = .842)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง ($\bar{x} = 3.982$, S.D. = .963) รองลงมาคือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 3.921$, S.D. = .970) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ สร้างความสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี ($\bar{x} = 3.905$, S.D. = .998)

5.3 การประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน

ตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน

การประสานความร่วมมือของสมาชิก ในหน่วยงาน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	4.500	.785	มาก	4.003	.988	มาก
2. ตัดสินใจและวางแผนร่วมกัน ในหน่วยงานจากความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงาน	4.538	.726	มากที่สุด	4.011	.926	มาก
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพ อันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการ ทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น	4.544	.800	มากที่สุด	3.976	.907	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.527	.728	มากที่สุด	3.997	.879	มาก

จากตารางที่ 58 พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.527$, S.D. = .728) ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.997$, S.D. = .879) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.544$, S.D. = .800) รองลงมาคือ ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 4.538$, S.D. = .726) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\bar{x} = 4.500$, S.D. = .785)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 4.011$, S.D. = .926) รองลงมาคือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ($\bar{x} = 4.003$, S.D. = .988) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.976$, S.D. = .907)

5.4 การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	ผู้บริหาร ($n_1=160$)			บุคลากรสายสนับสนุน ($n_2=379$)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง	4.469	.792	มาก	3.908	.917	มาก
2. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง	4.506	.793	มากที่สุด	3.881	.896	มาก
3. รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ	4.488	.761	มาก	3.900	.900	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.487	.753	มาก	3.896	.873	มาก

จากตารางที่ 59 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่อง

การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.487$, S.D. = .753 และ $\bar{x} = 3.896$, S.D. = .873 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง ($\bar{x} = 4.506$, S.D. = .793) รองลงมาคือ รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ($\bar{x} = 4.488$, S.D. = .761) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ($\bar{x} = 4.469$, S.D. = .792)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่นคือ กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ($\bar{x} = 3.908$, S.D. = .917) รองลงมาคือ รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ($\bar{x} = 3.900$, S.D. = .900) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง ($\bar{x} = 3.881$, S.D. = .896)

5.5 ความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ

ความสามารถนำหน่วยงานให้ ประสบความสำเร็จ	ผู้บริหาร (n ₁ =160)			บุคลากรผู้สายสนับสนุน (n ₂ =379)		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. เสริมสร้างความสามัคคี ในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว	4.463	.831	มาก	3.960	.915	มาก
2. คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.450	.815	มาก	3.931	.960	มาก
3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ	4.463	.853	มาก	3.974	.945	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.458	.810	มาก	3.955	.890	มาก

จากตารางที่ 60 พบว่า ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ในเรื่องความสามารถนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.458$, S.D.= .810 และ $\bar{x} = 3.955$, S.D.= .890 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่ม พบว่า

กลุ่มผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ($\bar{x} = 4.463$, S.D. = .831) และ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ ($\bar{x} = 4.463$, S.D. = .853) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือคลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x} = 4.450$, S.D. = .815)

กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น คือ ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ ($\bar{x} = 3.974$, S.D. = .945) รองลงมาคือ เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ($\bar{x} = 3.960$, S.D. = .915) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น คือ คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.931$, S.D. = .960)

ตารางที่ 61 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีจิตสำนึก วินัย ความรับผิดชอบและไม่เห็นแก่ตัว มีจิตใจมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน	7
2	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีการพัฒนาในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3
3	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีความรักในองค์กร และภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแห่งนี้	2
4	บุคลากรสายสนับสนุนควรพัฒนาเรื่องภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารและเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2

ตารางที่ 61 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน (ต่อ)		
5	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาหน่วยงานของตนเอง ร่วมกับผู้บริหารเพราะบุคลากรสายสนับสนุน เป็นบุคคลหนึ่งในหน่วยงาน	1
6	ควรนำความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาปฏิบัติควบคู่กับเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ และเน้นการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก	1
วิทยาเขตกำแพงแสน		
7	การพัฒนา/การอบรม บุคลากรสายสนับสนุน อาจจะแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และสมรรถนะการบริหาร เนื่องจาก กลุ่มงานสายสนับสนุน อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่น กลุ่มวิชาการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มพัฒนานิสิต กลุ่มการเงินพัสดุ	4
8	ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงาน ต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะในด้านใด เพื่อที่จะได้พัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถนะครบทุกด้าน และจักได้เน้นการพัฒนาหน่วยงานให้มีการดำเนินงานตามภารกิจอย่างดี	3
9	บุคลากรสายสนับสนุนควรสร้างเครือข่ายของแต่ละวิชาชีพ ในวิทยาเขตต่าง ๆ เพื่อที่จะได้มีเครือข่ายในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1
วิทยาเขตศรีราชา		
10	บุคลากรสายสนับสนุนควรพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงสุด	6
11	บุคลากรสายสนับสนุนควรศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ว่ามีประโยชน์อย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร		
12	บุคลากรสายสนับสนุนควรขี้มเข้มแจ่มใส และเต็มใจให้บริการ	6
13	บุคลากรสายสนับสนุน ควรจัดทำ KPI เฉพาะบุคคล รวมถึงวิธีการปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้และติดตามได้ทุกเดือน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานได้	3
14	บุคลากรสายสนับสนุน ควรศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองเพิ่มเติม และกับการทำงานในหน้าที่	2
15	บุคลากรสายสนับสนุน ควรได้รับการฝึกอบรม ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพิ่มเติม 3 – 4 ครั้ง ต่อปี	1

ตารางที่ 61 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร (ต่อ)		
16	การพัฒนา/การอบรม บุคลากรสายสนับสนุน อาจจะแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และสมรรถนะการบริหาร เนื่องจาก กลุ่มงานสายสนับสนุน อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่น กลุ่มวิชาการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มพัฒนานิสิต กลุ่มการเงินพัสดุ เป็นต้น	4
17	ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าปัจจุบัน (ขาดการสนับสนุน)	1

ตารางที่ 62 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตาม วิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	บุคลากรสายสนับสนุนควรพัฒนาและศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง งานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ในตำแหน่งงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เรียนรู้เพิ่มเติมสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อ เหตุการณ์และนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	27
2	ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คือ การปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบ รักและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย	22
3	การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ควรที่จะ พิจารณาถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และนำปัจจัยเหล่านั้น มาวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	18
4	ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การให้รางวัลตอบแทน เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมีผลงานที่ดี	15
5	หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานไว้เป็นลำดับตามสมรรถนะหลัก และทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมองเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตาม หลักสมรรถนะว่ามีประโยชน์อย่างไร	10

ตารางที่ 62 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน (ต่อ)		
6	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย และสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของที่ได้กำหนดไว้	8
7	หน่วยงานควรเร่งทำการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ตั้งแต่ปี 2556 เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะตำแหน่ง เพื่อเป็นการเตรียมตัวการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	8
วิทยาเขตกำแพงแสน		
8	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรมีการอบรม และให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ฯ เข้าใจอย่างแท้จริง ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน และมีการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทุก ๆ หน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงาน	30
9	หน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยนำเอาหลักสมรรถนะมาเป็นตัวกำหนดทิศทางในการให้รางวัลตอบแทน	15
10	หน่วยงานควรหาจุดเด่นของบุคลากรแต่ละคน เพื่อจะได้มอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานในตำแหน่งหน้าที่ ให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมาย นั้นสำเร็จตามเป้าหมาย	3
วิทยาเขตศรีราชา		
11	หน่วยงานควรจัดให้มีการอบรมเรื่องภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากรสายสนับสนุน	5
12	ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานคือ ต้องการพัฒนาด้านการสั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญ เพื่อนำความรู้และความเชี่ยวชาญ มาพัฒนางานของตนเอง	2
13	หน่วยงานควรสร้างค่านิยม และปลูกจิตสำนึกการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้กับบุคลากรสายสนับสนุน	2
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร		
14	หน่วยงานควรวางแผนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ตามสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิสูงสุดต่อองค์กร	5
15	หน่วยงานควรส่งเสริม และเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ ให้มากกว่านี้ พร้อมกับชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนางานหรือวิชาชีพ	2

ตารางที่ 62 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร (ต่อ)		
16	การปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคลากรสายสนับสนุนพยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งมั่น เสียสละเวลา เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่แล้ว แต่ถ้าหากหน่วยงานเปิด โอกาสหรือช่องทางในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ โดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมก็อยากที่จะได้รับโอกาสนั้น	2
17	หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือการวางแผนการพัฒนาคณะเอง	2

ตารางที่ 63 ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อมูล (n)
วิทยาเขตบางเขน		
1	บุคลากรสายสนับสนุนควรมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	11
2	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบัน มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นและต้องมีผลงานที่ดีเพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร แต่รายได้ของบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพิ่มตามปริมาณงาน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนตอบสนองความต้องการของผู้บริหารลดลง (งบประมาณในการขึ้นเงินเดือนมีอยู่อย่างจำกัด)	7
3	บุคลากรสายสนับสนุนต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รอบคอบ รักษาใจไมตรีต่อกัน จะทำให้การทำงานมีความสุขเพิ่มขึ้นแม้ในยามที่เจองานหนัก ๆ งานก็จะสำเร็จและสัมฤทธิ์ผล	5
4	หน่วยงานควรคำนึงถึงและควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสนับสนุนและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	5
วิทยาเขตกำแพงแสน		
5	การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในบางตำแหน่ง มีความซับซ้อนและมีปริมาณงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่หน่วยงานไม่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	20

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร ใช้สถิติ $t - test$ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิจัยไว้ที่ระดับ .05 โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ตารางที่ 64 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร

(n=539)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	\bar{x}	S.D.	t	P - value
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ผู้บริหาร	160	3.520	.590	-4.074	.000*
	บุคลากร	379	3.735	.477		
	สายสนับสนุน					
2. ด้านการบริการที่ดี	ผู้บริหาร	160	3.651	.644	-3.145	.002*
	บุคลากร	379	3.830	.496		
	สายสนับสนุน					
3. ด้านการส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ผู้บริหาร	160	3.563	.598	-1.201	.230
	บุคลากร	379	3.629	.582		
	สายสนับสนุน					
4. ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	ผู้บริหาร	160	3.698	.692	-4.169	.000*
	บุคลากร	379	3.952	.524		
	สายสนับสนุน					

ตารางที่ 64 (ต่อ)

(n=539)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	\bar{x}	S.D.	t	P - value
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร	160	3.612	.596	-5.393	.000*
	บุคลากร	379	3.901	.555		
	สายสนับสนุน					
ในภาพรวม	ผู้บริหาร	160	3.602	.542	-4.271	.000*
	บุคลากร	379	3.806	.413		
	สายสนับสนุน					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 64 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000, .002, .000$ และ $.000$ ตามลำดับ) แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพไม่แตกต่างกัน ($P = .230$) โดย

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.806, S.D. = .413$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.602, S.D. = .542$)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.735, S.D. = .477$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.520, S.D. = .590$)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการบริการที่ดี บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.830, S.D. = .496$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.651, S.D. = .644$)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านกร ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.952$, S.D. = .524) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.698$, S.D. = .692)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการ ทำงานเป็นทีม บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.901$, S.D. = .555) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.612$, S.D. = .596)

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความ คิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ตารางที่ 65 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพบุคลากร

(n=539)

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	\bar{x}	S.D.	t	P - value
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ผู้บริหาร	160	4.341	.646	4.507	.000*
	บุคลากรสายสนับสนุน	379	4.058	.672		
2. ด้านการบริการที่ดี	ผู้บริหาร	160	4.259	.649	4.317	.000*
	บุคลากรสายสนับสนุน	379	3.985	.728		
3. ด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ผู้บริหาร	160	4.383	.699	3.897	.000*
	บุคลากรสายสนับสนุน	379	4.134	.670		
4. ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	ผู้บริหาร	160	4.311	.999	3.486	.001*
	บุคลากรสายสนับสนุน	379	4.000	.800		
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ผู้บริหาร	160	4.467	.720	7.134	.000*
	บุคลากรสายสนับสนุน	379	3.927	.836		

ตารางที่ 65 (ต่อ)

(n=539)

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	\bar{x}	S.D.	t	P - value
ในภาพรวม	ผู้บริหาร	160	4.357	.604	5.859	.000*
	บุคลากร	379	4.017	.619		
	สายสนับสนุน					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 65 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (P = .000, .000, .000, .001 และ .000 ตามลำดับ) โดย

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.357$, S.D. = .604) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.017$, S.D. = .619)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.341$, S.D. = .646) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.058$, S.D. = .672)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการบริการที่ดี ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.259$, S.D. = .649) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 3.985$, S.D. = .728)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.383$, S.D. = .699) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.134$, S.D. = .670)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.311$, S.D. = .999) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.000$, S.D. = .800)

ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.467$, S.D. = .720) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 3.927$, S.D. = .836)

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ตารางที่ 66 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)					บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)				
		df	SS	MS	F	P-value	df	SS	MS	F	P-value
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3	2.070	.690	2.023	.113	3	1.533	.511	2.270	.080
	ภายในกลุ่ม	156	53.197	.341			375	84.409	.225		
	รวม	159	55.267				378	85.942			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	3	1.058	.353	.849	.469	3	3.463	1.154	4.831	.003*
	ภายในกลุ่ม	156	64.794	.415			375	89.597	.239		
	รวม	159	65.852				378	93.060			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.372	.791	2.268	.083	3	2.417	.806	2.406	.067
	ภายในกลุ่ม	156	54.395	.349			375	125.565	.335		
	รวม	159	56.768				378	127.982			
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	3	.809	.270	.558	.643	3	2.416	.805	2.977	.032*
	ภายในกลุ่ม	156	75.373	.483			375	101.436	.270		
	รวม	159	76.182				378	103.852			

ตารางที่ 66 (ต่อ)

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)					บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)				
		df	SS	MS	F	P-value	df	SS	MS	F	P-value
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.117	.372	1.050	.372	3	6.203	2.068	7.024	.000*
	ภายในกลุ่ม	156	55.305	.355			375	110.395	.294		
	รวม	159	56.421				378	116.597			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.178	.393	1.344	.262	3	2.439	.813	4.925	.002*
	ภายในกลุ่ม	156	45.580	.292			375	61.903	.165		
	รวม	159	46.758				378	64.342			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 66 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($P = .262$) แต่บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .002$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ($P = .113, .469, .083, .643$ และ $.372$ ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .032$ และ $.000$ ตามลำดับ) แต่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่แตกต่างกัน ($P = .080$ และ $.067$ ตามลำดับ)

สำหรับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามวิทยาเขต ทั้งในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ในด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดยปรากฏตามตารางที่ 67 - 70

ตารางที่ 67 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน
ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม จำแนกตาม
วิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	266	3.756	.399	-	*		
กำแพงแสน	79	3.946	.430		-		
ศรีราชา	15	3.827	.425			-	
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	19	3.913	.392				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 67 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.756$, S.D. = .399) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.946$, S.D. = .430) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตกำแพงแสน

ตารางที่ 68 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน
ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี
จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	266	3.785	.484	-	*		*
กำแพงแสน	79	3.909	.472		-		*
ศรีราชา	15	3.769	.575			-	*
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	19	4.183	.545				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 68 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.785$, S.D. = .484) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.909$, S.D. = .472) และ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183$, S.D. = .545) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตกำแพงแสน และวิทยาเขตบางเขน

บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.909$, S.D.= .472) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183$, S.D. = .545) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตกำแพงแสน

บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.769$, S.D.= .575) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183$, S.D.= .545) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 69 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	266	3.903	.516	-	*		*
กำแพงแสน	79	4.037	.519		-		
ศรีราชา	15	4.075	.568			-	
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	19	4.181	.548				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 69 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.903$, S.D. = .516) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.037$, S.D. = .519) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.181$, S.D. = .548) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตกำแพงแสน และวิทยาเขตบางเขน

ตารางที่ 70 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	266	3.832	.516	-	*		
กำแพงแสน	79	4.149	.577		-	*	
ศรีราชา	15	3.822	.643			-	
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	19	3.896	.666				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 70 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.832$, S.D. = .516) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D. = .577) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตบางเขน

บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D. = .577) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.822$, S.D. = .643) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน



ตารางที่ 71 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)					บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)				
		df	SS	MS	F	P-value	df	SS	MS	F	P-value
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.524	.508	1.224	.303	3	1.244	.415	.918	.432
	ภายในกลุ่ม	156	64.730	.415			375	169.380	.452		
	รวม	159	66.254				378	170.623			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	3	5.766	1.922	4.900	.003*	3	1.407	.469	.885	.449
	ภายในกลุ่ม	156	61.185	.392			375	198.720	.530		
	รวม	159	66.951				378	200.128			
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.106	1.369	2.905	.037*	3	1.182	.394	.876	.454
	ภายในกลุ่ม	156	73.484	.471			375	168.680	.450		
	รวม	159	77.589				378	169.862			
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	3	11.742	3.914	4.155	.007*	3	2.286	.762	1.192	.313
	ภายในกลุ่ม	156	146.955	.942			375	239.758	.639		
	รวม	159	158.698				378	242.043			

ตารางที่ 71 (ต่อ)

ความต้องการพัฒนา สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	ผู้บริหาร (n ₁ =160)					บุคลากรสายสนับสนุน (n ₂ =379)				
		df	SS	MS	F	P-value	df	SS	MS	F	P-value
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	8.160	2.720	5.708	.001*	3	2.495	.832	1.193	.312
	ภายในกลุ่ม	156	74.337	.477			375	261.565	.698		
	รวม	159	82.496				378	264.060			
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	4.405	1.468	4.277	.006*	3	.531	.177	1.193	.312
	ภายในกลุ่ม	156	53.558	.343			375	144.493	.385		
	รวม	159	75.963				378	145.024			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 71 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .006$) แต่บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่แตกต่างกัน ($P = .711$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .037, .007$ และ $.001$ ตามลำดับ) แต่มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกัน ($P = .303$)

เมื่อพิจารณาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน ($P = .432, .449, .454$ และ $.312$ ตามลำดับ)

สำหรับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามวิทยาเขต ทั้งในภาพรวมและในด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 72 – 75

ตารางที่ 72 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	
บางเขน	101	4.441	.486	-		*	
กำแพงแสน	26	4.419	.637		-	*	
ศรีราชา	15	3.923	.845			-	
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	18	4.152	.758				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 72 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.441$, S.D. = .486) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D. = .845) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.419$, S.D. = .637) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D. = .845) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 73 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	101	4.342	.487	-		*	
กำแพงแสน	26	4.364	.691		-	*	
ศรีราชา	15	3.727	1.011			-	
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	18	4.086	.811				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 73 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.342$, S.D.= .487) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.727$, S.D.= 1.011) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.364$, S.D. = .691) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.727$, S.D. = 1.011) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 74 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	101	4.468	.584	-		*	*
กำแพงแสน	26	4.451	.751		-		
ศรีราชา	15	4.055	.819			-	
เฉลิมพระเกียรติ	18	4.081	.966				-
จังหวัดสกลนคร							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 74 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.468$, S.D.= .584) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 4.055$, S.D.= .819) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.081$, S.D.= .966) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 75 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
บางเขน	101	4.456	.888	-		*	
กำแพงแสน	26	4.360	1.007		-	*	
ศรีราชา	15	3.571	1.215			-	
เฉลิมพระเกียรติ	18	4.038	1.141				-
จังหวัดสกลนคร							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 75 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.456$, S.D. = .888) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.360$, S.D. = 1.007) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ตารางที่ 76 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามวิทยาเขต เป็นรายคู่

วิทยาเขต	n	\bar{x}	S.D.	วิทยาเขต			เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
				บางเขน	กำแพงแสน	ศรีราชา	
บางเขน	101	4.538	.605	-		*	
กำแพงแสน	26	4.644	.599		-	*	
ศรีราชา	15	3.800	1.156			-	*
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	18	4.370	.769				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 76 พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.538$, S.D. = .605) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.644$, S.D.= .599) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.370$, S.D. = .769) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทั้ง 4 วิทยาเขต ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 160 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 379 คน จากผลการศึกษา มีข้อวิจารณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน

การวิจารณ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาจากมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีข้อวิจารณ์ ดังนี้

ในภาพรวม ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.746$, S.D. = .464) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ซึ่งพบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรมีสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ จำนวนคำสายวงศ์ปัญญา (2550) ที่พบว่า แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2554) ซึ่งได้กำหนดไว้ ดังนี้ 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Efficiency) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐาน มีความรับผิดชอบต่อภาระที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สนใจใฝ่หาความรู้ มีภาวะผู้นำในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม 2) สืบสานสามัคคี (Synergy) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมและเป็นหัวหน้าทีมได้ และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม 3) มีคุณธรรม (Integrity) ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี และมีน้ำใจ

ซึ่งการที่บุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากนั้น ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

โดยเมื่อพิจารณาราย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.876, S.D. = .590$) ซึ่งสอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีสมรรถนะหลักการปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553) ที่ว่า การดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณ แสดงให้เห็นถึงการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นตรงกัน ในเรื่องของการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ว่าบุคลากรสายสนับสนุน ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ ปฏิบัติงานได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อมิให้ตนเองและหน่วยงาน เกิดความเสื่อมเสียในด้านต่าง ๆ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และปฏิบัติต่อผู้อื่นและผู้มารับบริการอย่างเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.815, S.D. = .582$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย

น้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 3.609$, S.D.= .587)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.602$, S.D.= .542) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.698$, S.D. = .692) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 3.651$, S.D.= .644) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553) “บริการที่ดี” หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี และสอดคล้องกับ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนทุกตำแหน่งงาน ควรจะเน้นที่การให้บริการ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องให้บริการกับนิสิต คณาจารย์ รวมถึงประชาชนทั่วไปที่มาติดต่อขอรับบริการ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ตามความประสงค์ ให้บริการด้วยความเต็มใจ และมีกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่บ่ายเบี่ยงหรือไม่ปิดการะ และการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี พบว่า การรับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.520$, S.D. = .590)

และเมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.806$, S.D. = .413) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.952$, S.D. = .524) รองลงมาคือ

ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.901$, S.D. = .555) ซึ่งสอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ที่พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีสมรรถนะหลักการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ จานงค์ สายวงศ์ปัญญา (2550) ที่พบว่า ความร่วมมือร่วมใจ เป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ และสอดคล้องกับ วิไลภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553) พบว่า การดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการทำงาน และการร่วมกันทำงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจสู่เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ ชงชัย สมบูรณ์ (2549) กล่าวว่า การประสานงานที่ดีจะทำให้กระบวนการงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2556) ซึ่งกล่าวว่า ในการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด และกระบวนการพัฒนาที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การ สามารถทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการเพิ่มพูนความเชื่อมั่น มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างสมาชิก และทีมจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานร่วมกันส่งเสริมให้เกิดเพิ่มพูนทักษะการจัดการกับปัญหา พัฒนาการสื่อสาร และยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งทำงานร่วมกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล การให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงาน การปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ก่อให้เกิดมิตรภาพอันดี การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน อันจะเป็นการสนับสนุนให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 3.629$, S.D. = .582)

2. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความ

เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีข้อวิจารณ์ดังนี้

ในภาพรวมของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.118$, S.D. = .634) ซึ่งสอดคล้องกับ ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่หลักของมนุษย์ เพราะการที่บุคคลได้รับการพัฒนาแล้วจะนำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิตในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการงาน การดำรงชีวิต และมีความเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาควบคุมตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจิณสมาจาร (2540: 111) กล่าวว่า ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและบุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคลากรอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเพื่อให้เกิดความสัมพันธอันดีทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาตัวผู้บริหารเองและบุคลากรทุกคนเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อว่าทุกคนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Beach (1970) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ที่ว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนควรพัฒนาและศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในตำแหน่งงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และเรียนรู้เพิ่มเติมสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ และนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น 2) บุคลากรสายสนับสนุนควรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัยและสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 3) ควรนำความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมาปฏิบัติควบคู่กับเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ และเน้นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก 4) การพัฒนา/การอบรม บุคลากรสายสนับสนุน

อาจจะแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่ และสมรรถนะการบริหาร เนื่องจาก กลุ่มงานสายสนับสนุนอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ เช่น กลุ่มวิชาการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มพัฒนานิสิต กลุ่มการเงินพัสดุ เป็นต้น 5) บุคลากรสายสนับสนุนควรพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงสุด 6) บุคลากรสายสนับสนุน ควรศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองเพิ่มเติม และให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในหน้าที่ และ 7) ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนให้มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน จะมีความคิดเห็นในเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนก็ยังคงมีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้ดีกว่าเดิม ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นอย่างมาก หากบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาในเรื่องของสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน นั้นก็จะส่งผลดีต่อตนเอง และต่อหน่วยงาน

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น จะเป็นการนำเอาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละคนออกมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง รวมถึงเพื่อนร่วมงาน โดยอาจจะแบ่งการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีนโยบายที่จะให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคน เข้าร่วมการฝึกอบรมตามสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมีการจัดทำแผนการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นนโยบายที่จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุน นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 2) แนวทางการพัฒนาตนเอง ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนควรมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใหม่ อย่างสง่างามและมีความสุขในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากบุคลากรสายสนับสนุนควรสร้างคุณค่าให้กับตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการทำงานของตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสำคัญคือจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ตนเองเป็นบุคคลล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว โดยการพัฒนาตนเองนั้น ก็เพื่อที่จะมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการดำรงชีวิต และการทำงานให้กับหน่วยงาน

โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.208$, S.D. = .688) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสัยภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับ จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา (2550) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553) ที่ว่า การส่งเสริมความรู้ความสามารถด้วยการศึกษา การค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยี จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่ทำอยู่จะทำให้เกิดทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สอดคล้องกับ นนทยา สร้อยพยอม (2554) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สนใจใฝ่รู้ ส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กร และสอดคล้องกับ วิสัยภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะให้งานสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีและผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะปฏิบัติงานให้มากกว่าที่มาตรฐานกำหนด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ให้ความสำคัญในเรื่องของ ความสนใจใฝ่รู้ การศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุน ควรได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น การมีความรู้ทางเทคโนโลยีนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีขั้นตอนในการปฏิบัติลดน้อยลง และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุน ต้องการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้านความรู้และเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และผู้บริหารควรให้มีการพัฒนาส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรสายสนับสนุนในเชิงบูรณาการเพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันรองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.142$, S.D. = .676) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.067$, S.D. = .716)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.357$, S.D. = .604) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.467$, S.D. = .720) สอดคล้องกับ นนทยา ศรีอวยพยอม (2554) ที่พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิสัยภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ยังต้องการที่จะให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาด้านการเป็นทีมเพิ่มขึ้นจากเดิมถึงแม้ว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม จะอยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.383$, S.D. = .699) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.259$, S.D. = .649)

และเมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.017$, S.D. = .619) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.134$, S.D. = .670) รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.058$, S.D. = .672) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นนทยา ศรีอวยพยอม (2554) ที่พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.058$, S.D. = .372) และพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับ วิสัยภรณ์ แยมสวน (2552) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก และผู้ปฏิบัติงานต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากมาตรฐานที่กำหนดโดยตำแหน่งงานของตนเอง และสอดคล้องกับ จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา (2550) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน ต้องการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ดีที่สุด เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา และมีความถูกต้อง ต้องการให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน มีคุณภาพมากขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อหัวหน้างานและผู้รับบริการ ต้องการปรับปรุงวิธีการ

ทำงานให้มีขั้นตอนการทำงานน้อยลงเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรและความพึงพอใจของผู้รับบริการ หากในขณะเดียวกันก็ต้องการที่จะเรียนรู้การใช้อุปกรณ์เครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.927$, S.D. = .836)

3. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับผลการทดสอบสมมติฐาน

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานมีทั้งเป็นไปตามสมมติฐาน และไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่าในภาพรวม บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม ($\bar{x} = 3.806$, SD. = .413) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.602$, SD. = .542) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น อดทน ขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความใฝ่รู้และศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนางานให้ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรสายสนับสนุน ยังเป็นผู้ที่เสียสละเวลาส่วนตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจ และยังส่งผลให้บรรลุดัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในขณะที่ผู้บริหารมีความคาดหวังที่สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน จึงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะต่ำกว่าบุคลากรสายสนับสนุน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=.000, .002, .000$ และ $.000$ ตามลำดับ) โดยพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.735, SD. = .477$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 3.830, SD.=.496$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.952, SD.=.524$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.901, SD.=.555$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.520, SD. = .590$; $\bar{x}=3.651, SD. = .644$; $\bar{x} = 3.698, SD. = .692$ และ $\bar{x} = 3.612, SD. = .596$ ตามลำดับ) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดว่าตนเองมีความพยายามและมีความมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ในองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ โดยไม่เลือกว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นคนในองค์กรหรือนอกองค์กร อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม รักษากฎระเบียบขององค์กรและมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้น จึงประเมินตนเองสูงกว่าผู้บริหาร

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่าในภาพรวม ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.357, SD. = .604$) สูงกว่า บุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.017, SD. = .619$) ประกอบกับเมื่อพิจารณาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ในแต่ละด้าน พบว่าผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=.000, .000, .000, .001$ และ $.000$ ตามลำดับ) โดยพบว่า ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.341, SD. = .646$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.259,$

SD. = .649) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ค่าเฉลี่ย (\bar{x} = 4.383, SD. = .699) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (\bar{x} = 4.311, SD. = .999) ด้านการทำงานเป็นทีม (\bar{x} = 4.467, SD. = .720) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน (\bar{x} = 4.058, SD. = .672; \bar{x} = 3.985, SD. = .728; \bar{x} = 4.134, SD. = .670; \bar{x} = 4.000, SD. = .800 และ \bar{x} = 3.927, SD. = .836 ตามลำดับ) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้สูงขึ้นจากเดิม จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาให้บุคลากรสายสนับสนุนมีทักษะความรู้ ความชำนาญในงานที่ทำ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ รวมถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงมีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดประสิทธิภาพ ในขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนก็มีความคิดเห็นว่ามีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในระดับมากเช่นกัน แม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าผู้บริหาร

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .002$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยบุคลากรในวิทยาเขตกำแพงแสน (\bar{x} = 3.946, S.D. = .430) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน (\bar{x} = 3.756, S.D. = .399) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีความคิดเห็นว่าตนเอง มีความพยายาม มุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมามีดี และโดดเด่นกว่าผู้อื่น อีกทั้งยังมีการจัดอบรมและให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้นำเอาระบบการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี (ERP) เข้ามาใช้ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหม่ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้มีการจัดอบรมการใช้งานระบบ ERP ที่วิทยาเขตบางเขน โดยวิทยาเขตอื่น ๆ เป็นผู้ไปเข้าร่วมการอบรม ซึ่งในการอบรมแต่ละครั้ง

จะมีการจำกัดจำนวนผู้เข้าอบรม ทำให้ไม่สามารถส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมได้ทั้งหมด จึงทำให้สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน โดยกองกิจการนิสิต และคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จัดอบรมการใช้ระบบบัญชี ERP โดยเชิญวิทยากรจากวิทยาเขตบางเขนมาเป็นผู้บรรยาย และเชิญผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบบัญชี ERP ของหน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาเขตกำแพงแสนเข้าร่วมการอบรม จะเห็นได้ว่าวิทยาเขตกำแพงแสน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงาน และมีการประสานงานที่ดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในการปฏิบัติงาน ประกอบกับบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีจำนวนน้อยกว่าวิทยาเขตบางเขนจึงทำให้มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเรื่องของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมากกว่าเมื่อคนในองค์กรมีน้อย การปฏิบัติงานไม่ซับซ้อน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุน สามารถแสดงความคิดเห็น หรือแนวทางในการปฏิบัติงานได้มากกว่า สามารถพูดคุยกับผู้บริหารและปรึกษาปัญหาต่างๆ ที่อาจจะพบในการปฏิบัติงาน และปัญหาเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้โดยเร็ว ซึ่งก็หมายความว่าผลงานที่ได้นั้นมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร แยกวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน พบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .032$ และ $.000$ ตามลำดับ) โดยบุคลากรในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครและวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.909, S.D. = .472$) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.909, S.D. = .472$) อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183, S.D. = .545$) มีความคิดเห็นว่าตนเอง มีความพยายามที่จะให้บริการกับผู้ที่มาติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างเต็มความสามารถด้วยกริยา วาจาที่สุภาพ มีอัธยาศัยไมตรี เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการให้บริการ เพราะความมีอัธยาศัยไมตรีจะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกอบอุ่นและประทับใจ รวมถึงความกระตือรือร้นต่อการให้บริการ ให้ความช่วยเหลือและรับเป็นธุระให้ โดยไม่บ่าเบียดและปัดภาระไปให้ผู้อื่น อีกทั้งยังให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและสามารถเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำวิธีการหรือกระบวนการที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ประกอบกับวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครนั้น

มีการจัดตั้งหน่วยงานอยู่ในจังหวัดสกลนคร ซึ่งมีผู้ที่มาติดต่อหรือขอรับบริการเป็นจำนวนไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับวิทยาเขตกำแพงแสนและวิทยาเขตบางเขน โดยเฉพาะวิทยาเขตบางเขนเป็นวิทยาเขตที่หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย ที่คอยให้บริการและคำปรึกษากับผู้มารับบริการเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจจะทำให้การให้บริการ เกิดการติดขัด และมีประสิทธิภาพลดลง

ส่วนผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.181$, S.D.= .548) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.903$, S.D.= .516) และวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.037$, S.D.= .519) โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยที่บุคลากรสายสนับสนุนพึงมี โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้หนึ่งผู้ใด และมีการแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพของตนเอง รักษาคำพูดรวมถึงมีสัจจะและเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ เป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง อีกทั้งยังเป็นผู้ที่เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กร ยึดหลักและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ

ส่วนผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.832$, S.D.= .516) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D.= .577) และพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D.= .577) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.822$, S.D.= .643) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตศรีราชา อาจจะเป็นเพราะว่าวิทยาเขตกำแพงแสน ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสนขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุน ได้รู้จักคุ้นเคย และสามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสนมีความคิดเห็น ว่า ตนเองเป็นผู้ที่มีส่วน

สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานและสามารถปฏิบัติงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี มีการรายงานให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน มีการสร้างสัมพันธ์อันดีและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รวมถึงเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ด้วยความเต็มใจ กล่าวยกย่องและชื่นชมเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุนจากข้อคำถามปลายเปิดที่ระบุว่าในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะต้องมีความจริงใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งจะทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .006$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ของความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม พบว่าผู้บริหารในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.441$, S.D. = .486) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D.= .845) และวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.419$, S.D. = .637) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D.= .845) อาจเป็นเพราะว่าทั้งวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสนเป็นวิทยาเขตที่มีนิสิตเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมากทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานของบุคลากรสายสนับสนุนของทั้งสองวิทยาเขตมีจำนวนมากกว่าวิทยาเขตอื่น ๆ จำเป็นจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีความพยายามและมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ อีกทั้งยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน รวมถึงจะต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม และนำเอาความรู้ที่ได้นั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ เชาวน์ โจรนแสง (2545) ได้กล่าวถึงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะในการทำงานสูงยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง

ผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยทัศนคติ และวิธีการทำงานที่จะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรอันเนื่องมาจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ด้้องค์การใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถมากองค์กรนั้นก็จะมีโอกาสจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ และสอดคล้องกับ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่า ของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร สำหรับบุคคลในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะของ องค์กรและบุคลากรดังกล่าว จะเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็น อย่างไร จะพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือศักยภาพเดิมมีระดับใด และต้องการ พัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ สูงสุด และคุ้มค่าที่สุด

โดยเมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร แยกวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความ คิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการ บริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .037, .007$ และ $.001$ ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกัน และจากผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี พบว่าผู้บริหารที่ ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.342, S.D. = .487$) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าศรีราชา ($\bar{x} = 3.727, S.D. = 1.011$) และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.364, S.D. = .691$) มีค่าเฉลี่ยมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.727, S.D. = 1.011$) อาจเป็นเพราะว่าทั้ง วิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตกำแพงแสน เป็นวิทยาเขตที่มีนิสิตเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมากทั้งใน ระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนของทั้งสองวิทยาเขตนี้ จำเป็นจะต้องมีการให้บริการที่ดีแก่นิสิตและผู้ที่มีติดต่อขอรับบริการ อีกทั้งวิทยาเขตบางเขนเป็น หน่วยงานกลางที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้กับวิทยาเขตต่าง ๆ ทราบ

รวมถึงองค์กรภายนอกที่จะต้องติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องปฏิบัติงานอย่างใจเย็น สุภาพอ่อนโยน และมีน้ำใจไมตรี เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการที่สูงขึ้น หรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ จึงทำให้ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาในเรื่องของการให้บริการที่ดีมาเป็นลำดับต้น ๆ

ส่วนผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.468$, S.D. = .584) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 4.055$, S.D. = .819) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.081$, S.D. = .966) อาจเป็นเพราะวิทยาเขตบางเขนเป็นหน่วยงานกลาง ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน มากกว่าวิทยาเขตอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน จึงต้องการให้บุคลากรในสังกัดของตนเอง เป็นผู้ที่สนใจศึกษาหาความรู้หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสายงานของตนรับผิดชอบ สนใจในเทคโนโลยี ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และนำเอาความรู้ที่ได้มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.456$, S.D. = .888) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.360$, S.D. = 1.007) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) อาจเป็นเพราะผู้บริหารวิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตกำแพงแสนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม เป็นลำดับต้น ๆ เนื่องจากการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมนั้นถือเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากบุคลากรสายสนับสนุนขาดการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแล้ว ก็อาจจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ประกอบกับผู้บริหารต้องการให้บุคลากรในสังกัดของตนเอง เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบและวินัย และเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกในการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เสียสละความสุขส่วนตน

และนี่ถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งทั้งวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสนเป็นวิทยาเขตที่มีนิสิตเข้าศึกษาเป็นจำนวนมาก รวมถึงมีจำนวนบุคลากรที่มีมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร จึงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นต้องอาศัยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในหลักการและยึดหลักเพื่อความถูกต้องยุติธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และจะส่งผลให้บรรลุปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อีกด้วย

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า สำหรับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.370$, S.D.= .769) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีความคิดเห็นว่าวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครเป็นวิทยาเขตที่จัดตั้งขึ้นอยู่ไกลจากวิทยาเขตอื่น ๆ จึงทำให้ต้องมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับวิทยาเขตอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความผิมน้อยที่สุด หรือไม่ผิดพลาดเลย จากการสื่อสารหรือการประสานงานข้ามวิทยาเขต รวมถึงการประสานความร่วมมือกับวิทยาเขตต่าง ๆ เพื่อให้จึงทำให้ผู้บริหารวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครมีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนที่สังกัดอยู่ในวิทยาเขตของตน พัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.538$, S.D.= .605) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.644$, S.D.= .599) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D.= 1.156) เนื่องจากทั้งวิทยาเขตบางและวิทยาเขตกำแพงแสน มีนิสิตและบุคลากรเป็นจำนวนมาก การประสานงานหรือการทำงานร่วมกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการติดต่อประสานงาน และการทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เนื่องจากมีการบริหารงานที่แยกย่อยออกเป็นวิทยาเขตต่าง ๆ ถ้าหากไม่มีความร่วมมือใจเอื้อเพื่อเอื้อแก่ซึ่งกันและกันแล้วก็จะทำให้ การประสบความสำเร็จในการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นไปได้ยาก จึงทำให้ผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม ประกอบกับผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสน มีความคิดเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดของตนมีภาระงานที่มากกว่าตามจำนวนนิสิตที่เข้าศึกษาในแต่ละปีการศึกษา และที่สะสมในระบบการลงทะเบียนเรียนของแต่ละหลักสูตร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย วิทยาเขตที่สังกัด เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิต่างการศึกษา และตำแหน่ง สามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารส่วนใหญ่สังกัดวิทยาเขตบางเขน ร้อยละ 63.13 เป็นผู้บริหารเพศชาย ร้อยละ 63.13 มีอายุ 51 – 60 ปี ร้อยละ 47.50 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 73.75 มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 25 ปี ร้อยละ 40.00 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 50.00

ส่วนกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่สังกัดวิทยาเขตบางเขน ร้อยละ 70.18 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 74.93 มีอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 46.70 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 58.58 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 35.88 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.49

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

ในภาพรวมของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.746$, S.D.= .464) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.876$, S.D.= .590) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.815$, S.D.= .582) ส่วนด้านที่มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 3.609$, S.D. = .587)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.602$, S.D. = .542) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.698$, S.D. = .692) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 3.651$, S.D. = .644) ส่วนด้านที่มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.520$, S.D. = .590)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.806$, S.D. = .413) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.952$, S.D.= .524) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.901$, S.D.= .555) ส่วนด้านที่มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 3.629$, S.D. = .582)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

ในภาพรวมของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.118$, S.D. = .634) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.208$, S.D. = .688) รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.142$, S.D. = .676) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.067$, S.D. = .716)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.357$, S.D. = .604) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ๆ โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.467$, S.D. = .720) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.383$, S.D. = .699) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.259$, S.D. = .649)

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.017$, S.D. = .619) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 4.134$, S.D. = .670) รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.058$, S.D. = .672) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.927$, S.D. = .836)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม ($\bar{x} = 3.806$, $SD. = .413$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.602$, $SD. = .542$)

เมื่อแยกวิเคราะห์ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละด้าน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่แตกต่างกัน ส่วนสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000, .002, .000$ และ $.000$ ตามลำดับ)

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.735$, $SD. = .477$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 3.830$, $SD. = .496$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 3.952$, $SD. = .524$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.901$, $SD. = .555$) สูงกว่าผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.520$, $SD. = .590$; $\bar{x} = 3.651$, $SD. = .644$; $\bar{x} = 3.698$, $SD. = .692$ และ $\bar{x} = 3.612$, $SD. = .596$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.357$, $SD. = .604$) สูงกว่า บุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.017$, $SD. = .619$)

เมื่อแยกวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละด้าน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P=.000$, .000, .000, .001 และ .000) ตามลำดับ

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.341$, $SD. = .646$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{x} = 4.259$, $SD. = .649$) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.383$, $SD. = .699$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 4.311$, $SD. = .999$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.467$, $SD. = .720$) สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ($\bar{x} = 4.058$, $SD. = .672$; $\bar{x} = 3.985$, $SD. = .728$; $\bar{x} = 4.134$, $SD. = .670$; $\bar{x} = 4.000$, $SD. = .800$ และ $\bar{x} = 3.927$, $SD. = .836$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต ทั้งในภาพรวมและรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาพรวม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .002$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ของความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.756$, S.D. = .399) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.946$, S.D. = .430) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน

รายด้าน

เมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร แยกวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

เมื่อแยกวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .032$ และ $.000$ ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านเป็นรายกลุ่ม ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ด้านบริการที่ดี

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.785, S.D. = .484$) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.909, S.D. = .472$) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183, S.D. = .545$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตกำแพงแสนและวิทยาเขตบางเขน

บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 3.909, S.D. = .472$) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดีแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขต เฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183, S.D. = .545$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตกำแพงแสน

บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.769, S.D. = .575$) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.183, S.D. = .545$) โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.903$, S.D. = .516) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.037$, S.D. = .519) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.181$, S.D. = .548) โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตกำแพงแสน และวิทยาเขตบางเขน

ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 3.832$, S.D. = .516) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D. = .577) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน และพบว่าบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.149$, S.D. = .577) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.822$, S.D. = .643) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารและบุคลากรบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามวิทยาเขต ทั้งในภาพรวมและรายด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาพรวม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในภาพรวม ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .006$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขต มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.441$, S.D. = .486) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D. = .845) และพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.419$, S.D. = .637) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.923$, S.D. = .845) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชาและผู้บริหารในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

รายด้าน

เมื่อพิจารณาเฉพาะผู้บริหาร แยกวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P = .003, .037, .007$ และ .001 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแต่ละด้านเป็นรายคู่ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ด้านบริการที่ดี

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.342$, S.D.= .487) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.727$, S.D.= 1.011) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา และพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.364$, S.D.= .691) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการบริการที่ดี แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.727$, S.D.= 1.011) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.468$, S.D.= .584) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 4.055$, S.D.= .819) และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.081$, S.D.= .966) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครและวิทยาเขตศรีราชา

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

สำหรับผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.456$, S.D. = .888) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ใน

วิทยาบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาศรีราชา และพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.360$, S.D. = 1.007) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม แตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.571$, S.D. = 1.215) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่า วิทยาศรีราชา

ด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการสรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน ($\bar{x} = 4.538$, S.D. = .605) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตบางเขน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน ($\bar{x} = 4.644$, S.D. = .599) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตกำแพงแสน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา

ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ($\bar{x} = 4.370$, S.D. = .769) มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทำงานเป็นทีมแตกต่างจากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตศรีราชา ($\bar{x} = 3.800$, S.D. = 1.156) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูง วิทยาเขตศรีราชา

โดยเมื่อพิจารณาเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน แยกวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นรายด้านตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการ

บริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 77 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	
	เป็นไปตาม สมมติฐาน	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน	✓	
- ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	
- ด้านการบริการที่ดี	✓	
- ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		✓
- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	✓	
- ด้านการทำงานเป็นทีม	✓	
สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน	✓	
- ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	
- ด้านการบริการที่ดี	✓	
- ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	
- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	✓	
- ด้านการทำงานเป็นทีม	✓	

ตารางที่ 77 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ			
	ผู้บริหาร		บุคลากรสายสนับสนุน	
	เป็นไปตาม สมมติฐาน	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน	เป็นไปตาม สมมติฐาน	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารและบุคลากรสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุนแตกต่างกัน		✓	✓	
- ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์		✓		✓
- ด้านการบริการที่ดี		✓	✓	
- ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		✓		✓
- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม		✓	✓	
- ด้านการทำงานเป็นทีม		✓	✓	
สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารและบุคลากรสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกัน มีความคิดเห็นต่อ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกัน	✓			✓
- ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์			✓	✓
- ด้านการบริการที่ดี	✓			✓
- ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓			✓
- ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	✓			✓
- ด้านการทำงานเป็นทีม	✓			✓

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ศึกษาขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ที่อาจนำผลการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรนำกรอบสมรรถนะ ทั้ง 5 ด้าน ที่ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม มาเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้สูงขึ้น

2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรจัดให้มีการฝึกอบรม หรือการให้ความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ตามกรอบสมรรถนะดังกล่าว

3. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรจัดให้มีโครงการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ตามกรอบสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุน รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงและถือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและคุณภาพ

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

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

2. ควรศึกษาถึงปัญหา และความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ทุกวิทยาเขต) เพื่อทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและทราบถึงความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้ทางมหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งเสริม อันจะนำซึ่งแนวทางการพัฒนาปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างแท้จริง



เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2555. สถิติรายเดือนประจำปี 2555 (Online).

www.porsou.ku.ac.th, 1 พฤษภาคม 2555.

บุญชูร คำชาย. 2545. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. 2546. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: โกลบอลคอน เซิร์น.

กิริติ ชยยิ่งยง. 2548. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี.

จันทังค์ สายวงศ์ปัญญา. 2550. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

จำเรียง ภาพจิตร. 2536. “สาธารณสมบัติ.” เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมศึกษา 4 (เล่ม 2). กรุงเทพมหานคร: สारมวลดชน.

จิระประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2540. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.

ชวนพิศ สิทธิธาดา. 2552. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. ปรินญาคุชฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ. 2542. การพัฒนาองค์: การเทคนิคการบริหารการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชูชัย สมितिไกร. 2550. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. 2553. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจากแนวทางการศึกษาเชิง
การเมืองถึงเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์สวย
- เซาว์ โรจนแสง. 2545. องค์การและการจัดการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2548. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. 2549. **การจัดทำ Job Description สมัยใหม่ (ภาคปฏิบัติ)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ ฯ:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- คณัย เทียนพุฒิ. 2540. **กลยุทธ์การพัฒนาคณะสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ: โปรแกรม 1 การจัดทำ
แบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: บู้คเบงก์.
- จิตติมา เหมือนทองจีน. 2546. **ความคิดเห็นของผู้ส่งออกที่มีต่อวิธีการ Benchmarking**.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สมบูรณ์. 2549. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2543. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บพิตรการพิมพ์.
- นนทยา สร้อยพยอม. 2554. **แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นิสดารค์ เวชยา. 2548. **บทความวิชาการด้าน HR**. นนทบุรี: รัตนไทร.
- _____. 2550. **บทความทางวิชาการ HR**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรรยง โตจินดา. 2546. **การบริหารงานบุคคล: การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร:
อมรการพิมพ์.

- ปิยะรัตน์ นิลอัยกา. 2537. “การพัฒนาตนเอง: ประจักษ์ความสำเร็จ.” วารสารส่งเสริม
ประสิทธิภาพการเรียนการสอน. 5 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 7.
- พระมหาพรสวรรค์ กิตติวโร (จันโปรด). 2554. **ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักคุณ
 กรรมบถ ๑๐ ประการ.** วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์
 ราชวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารี. 2546. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พรนิภา ยันนาคี, ชุตติมา ศิริจันทร์, ธนันต์ชัย นพแก้ว, และบวร บัวขาว. 2546. **การสำรวจความ
 ต้องการการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีในจังหวัดลพบุรี.** กรุงเทพมหานคร:
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรศิริ สกกุลเลิศฤทธิ์. 2546. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร
 บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิภพ วังเงิน. 2547. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา.
- พิสิทธิ์ สารวิจิตร. 2540. “การพัฒนาตนเองกับการป้องกันปัญหาสุขภาพของตนและสังคม.”
วารสารบัณฑิตศึกษา. 1 (กันยายน): 83.
- เพียงจิต บุญโต. 2547. **Competency กับการบริหารงานบุคคลยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: กราฟิค
 ฟอรัม (ไทยแลนด์).
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2553. **รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปี
 การศึกษา 2553 มิถุนายน พ.ศ. 2553-พฤษภาคม พ.ศ. 2554.**
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2546. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐ: เอกสารการสอนชุดวิชา
 Public Personnel Management.** สาขารัฐศาสตร์. นนทบุรี:
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2524. **พจนานุกรมสังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.**
 กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์.

ราตรี พัฒนรังสรรค์. 2542. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

_____. 2544. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

เรียม ศรีทอง. 2542. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

วิษญาภา เมธีวรฉัตร. 2554. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔: กรณีศึกษา โรงเรียนศิรีวงศ์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร เกตุสิงห์. 2541. **คู่มือการวิจัย: การวิจัยเชิงปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

วัลย์ภรณ์ แยมสวน. 2552. **สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. 2545. **ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2545: **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ.** กรุงเทพฯ: หจก.ซีโนดีไซน์.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.

_____. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.

สมใจ ลักษณะ. 2547. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สมิต อาชวนิจกุล. 2543. **การพัฒนาตนเอง ภาค 2.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2548 ข. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย.** กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.อีฟวิ่ง.

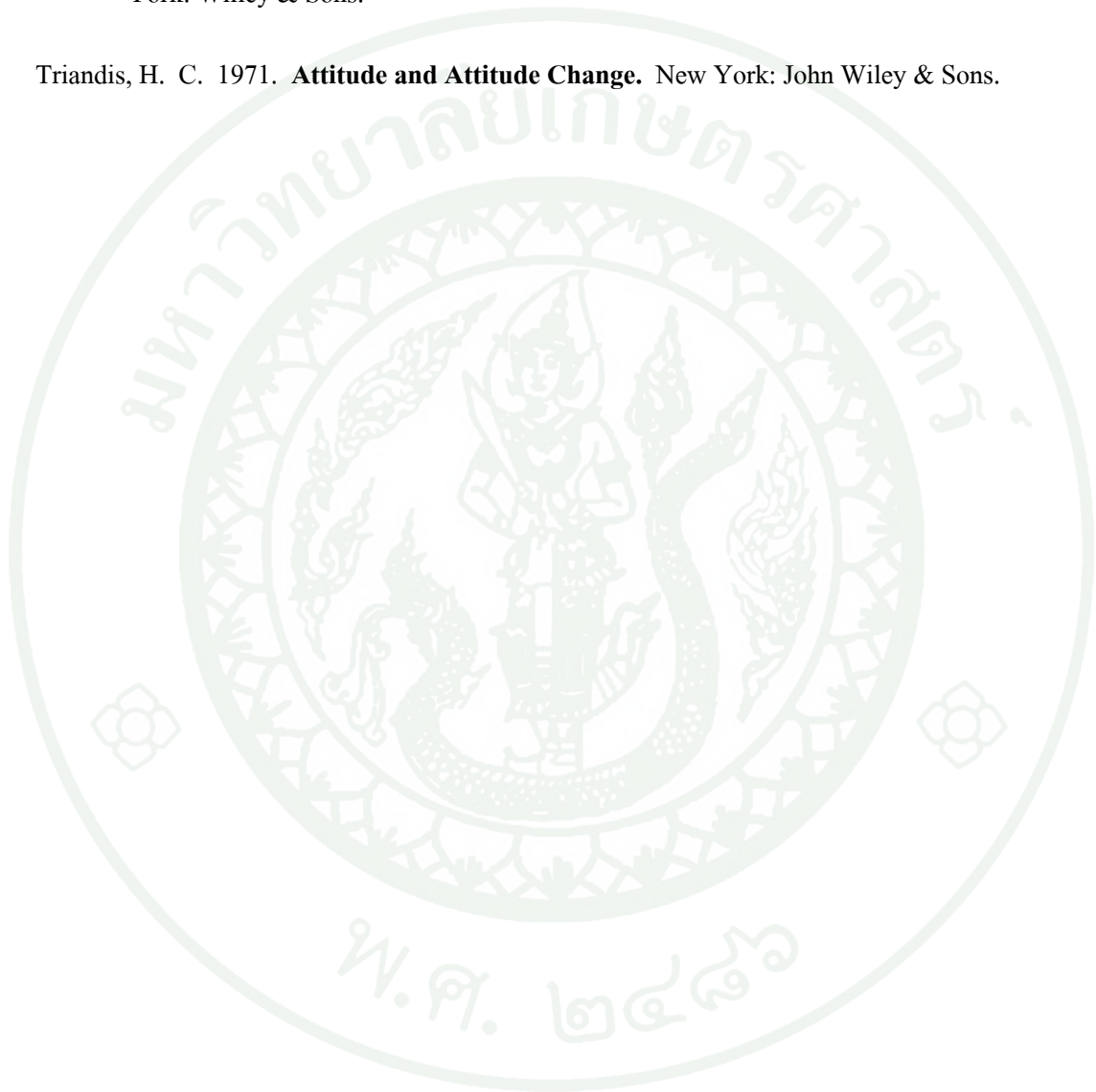
- _____. 2550. **ตัวแบบ Competency** กับการพัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- _____. 2553. **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก.** กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- _____. 2553. **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- ศิริอร วิชชาวุธ. 2544. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ. 2547. “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”. **Productivity**. 9 (53) : 20-25.
- สุชาดา รังสินันท์. 2541. **คุณพร้อมที่จะอยู่ในองค์กรยุคใหม่หรือยัง.** วารสารข้าราชการ. 43 (มีนาคม-เมษายน): 65-66.
- สุภัทรา ปิณฑะแพทย์. 2542. **พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุรพงษ์ มาลี. 2549. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ.” **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- เสนาะ ดิยาวัว. 2540. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- เสน่ห์ จุ้ยโตและคณะ. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 4.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- เสรี แพร่ทอง. 2535. **ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับงบประมาณรายจ่ายในองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอป่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน.** **วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย. 2548. “การพัฒนาความสามารถในการทำงาน.” **For Quality**. 12 (91), 110 – 113.

- แสวง สารสิทธิ์. 2535. **การพัฒนาตน.** ภาควิชาจิตวิทยาการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์
สถาบันราชภัฏเลย.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2532. **มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงาน.** กรุงเทพมหานคร: เอช-เอ็น การพิมพ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2548. **Competency Dictionary.** กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เอมอร กฤษณะรังสรรค์. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง.** กรุงเทพมหานคร: สถาบัน
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- Barrow, M.J. and H.M.Loughlin. 1992. "Towards a Learning Organization". **Industrial &
Commercial Training.** 24 (2): 9-11
- Beach, D.S. 1970. **Personnel: The Management of People at Work.** 2nd ed. New York:
Macmillan.
- Best, J. W. 1977. **Research in Education.** 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-
Hall.
- Dessler, G. (ed.). 2000. **Human Resource Management.** Parson Education, New Jersey:
Prentice-Hall.
- Engle T. L. and L. Shellgrove. 1969. **Psychology: Its Principle and Application.** 5th ed. New
York: Mc Graw-Hill.
- Foot, M. and C. Hook. 2006. **Introducing Human Resource Management.** Addison Wesley:
Longman Limited.
- Good, C. V. 1973. **Dictionary of education.** New York: McGraw-Hill Book.
- Kolesnik, W. B. 1970. **Education Psychology.** 2nd New York: McGraw – Hill.
- Marwin, S. E., and J.M. Wright. 1967. **Scale for the Measurement of Attitude.** New York: Mc
Graw-Hill.
- Noe, R. A. and other. 2006. **Human Resource Management.** 5th ed. New York: McGraw – Hill.

Remmer, H. H. 1954. **Introduction to Opinion and Attitude.** New York: Harper and Brothers
Publisher Measurement.

Thurstone, L. 1977. **Attitude Can be Measured: Attitude Theory and Measurement.** New
York: Willey & Sons.

Triandis, H. C. 1971. **Attitude and Attitude Change.** New York: John Wiley & Sons.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร

เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย
สนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงที่สุด ด้วยตัวท่านเองและตอบทุกข้อโดยไม่ต้องลงนามของท่านลงในแบบสอบถาม

3. คำตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่เป็นที่เปิดเผย หรือเผยแพร่ในที่ใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

4. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดี ข้อมูลจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่อไป

(นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์)

นิสิตปริญญาโทสาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ)

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ท่านเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

1. วิทยาเขตที่สังกัด

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. บางเขน | <input type="checkbox"/> 2. กำแพงแสน |
| <input type="checkbox"/> 3. ศรีราชา | <input type="checkbox"/> 4. เฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร |

2. เพศ

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ชาย | <input type="checkbox"/> 2. หญิง |
|---------------------------------|----------------------------------|

3. อายุ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 20 – 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 51 – 60 ปี |

4. สถานภาพ

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. โสด | <input type="checkbox"/> 2. สมรส | <input type="checkbox"/> 3. หม้าย/หย่าร้าง |
|---------------------------------|----------------------------------|--|

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 16 – 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 21 – 25 ปี | <input type="checkbox"/> 6. 26 – 30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 7. มากกว่า 30 ปี | |

6. วุฒิทางการศึกษา

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก |

7. ตำแหน่ง

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหาร | <input type="checkbox"/> 2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน |
|---------------------------------------|--|

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและความต้องการพัฒนา
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนพิจารณา 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 ด้านการบริการที่ดี
- 1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
- 1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

2. ขอให้ท่านพิจารณาว่าบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติตามสมรรถนะ
ในแต่ละด้าน/ข้อมากน้อยเพียงใด และท่านต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุน ในหน่วยงานของ
ท่านพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน/ข้อมากน้อยเพียงใด

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตาม
เกณฑ์ต่อไปนี้

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

- 5 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความเห็น
ของผู้บริหาร

- 5 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนามาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาน้อยที่สุด

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation -ACH)					
1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่					
1.1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ					
1.1.2 พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
1.1.3 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
1.1.4 ได้แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
1.1.5 มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็น ความสูญเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
1.2.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี					
1.2.2 ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน					
1.2.3 ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของ หน่วยงานที่กำหนด					
1.2.4 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ					
1.3.1 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น					
1.3.2 ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.4 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ					
1.4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน					
1.4.2 พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.5.1 สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					
1.5.2 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
2. ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)					
2.1 ความสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการ					
2.1.1 ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ					
2.1.2 ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
2.1.3 แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
2.1.4 สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ					
2.2.1 รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดการะ					
2.2.2 สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหากจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้					
2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก					
2.3.1 ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา					
2.3.2 ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน					
2.3.3 ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.1 เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.2 ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ					
2.5.1 คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ					
2.5.2 สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ					
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)					
3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง					
3.1.1 ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.1.2 สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน					
3.1.3 พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.2.1 มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.2.2 รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.3 ความสามารถนำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.1 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน					
3.4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
3.4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่าง ๆ					
3.5.1 หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
3.5.2 หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง					
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)					
4.1 ความสุจริต					
4.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย					
4.1.2 แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้					
4.2.1 รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้					
4.2.2 มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ					
4.3 การยึดมั่นในหลักการ					
4.3.1 ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ					
4.3.2 เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ					
4.4 การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง					
4.4.1 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย					
4.4.2 กล่าวตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง					
4.5. การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม					
4.5.1 ยืนหยัดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต					
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)					
5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ					
5.1.1 สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานและทำงานในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย					
5.1.2 รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน					
5.1.3 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
5.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน					
5.2.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ในหน่วยงานได้ดี					
5.2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ด้วยดี					
5.2.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่น ในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง					
5.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน					
5.3.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
5.3.2 ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน					
5.3.3 ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5.4 สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
5.4.1 กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ					
5.4.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง					
5.4.3 รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกัน ในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					
5.5 สามารถนำหน่วยงานให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
5.5.1 เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว					
5.5.2 คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
5.5.3 ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติ ภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ					

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation -ACH)					
1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่					
1.1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ					
1.1.2 พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
1.1.3 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
1.1.4 ได้แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
1.1.5 มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็น ความสูญเสียเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
1.2.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี					
1.2.2 ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน					
1.2.3 ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของ หน่วยงานที่กำหนด					
1.2.4 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ					
1.3.1 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น					
1.3.2 ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.4 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ					
1.4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน					
1.4.2 พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน					
1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.5.1 สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1.5.2 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
2. ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)					
2.1 ความสามารถให้บริการที่แก่ผู้รับบริการ					
2.1.1 ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ					
2.1.2 ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
2.1.3 แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
2.1.4 สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ					
2.2.1 รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ					
2.2.2 สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหากจากการให้บริการให้แก่ผู้รับบริการได้					
2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก					
2.3.1 ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา					
2.3.2 ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน					
2.3.3 ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.1 เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ					
2.5.1 คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ					
2.5.2 สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ					
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)					
3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง					
3.1.1 ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.1.2 สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน					
3.1.3 พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.2.1 มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.2.2 รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.3 ความสามารถนำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.1 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน					
3.4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
3.4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่าง ๆ					
3.5.1 หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
3.5.2 หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง					
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)					
4.1 ความสุจริต					
4.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย					
4.1.2 แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้					
4.2.1 รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้					
4.2.2 มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ					
4.3 การยึดมั่นในหลักการ					
4.3.1 ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ					
4.3.2 เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ					
4.4 การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง					
4.4.1 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย					
4.4.2 กล่าวตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง					
4.5. การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม					
4.5.1 ยืนหยัดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต					
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)					
5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ					
5.1.1 สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานและทำงานในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย					
5.1.2 รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน					
5.1.3 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
5.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน					
5.2.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ในหน่วยงานได้ดี					
5.2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ด้วยดี					
5.2.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่น ในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง					
5.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน					
5.3.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
5.3.2 ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน					
5.3.3 ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5.4 สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
5.4.1 กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ					
5.4.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง					
5.4.3 รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกัน ในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					
5.5 สามารถนำหน่วยงานให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
5.5.1 เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว					
5.5.2 คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
5.5.3 ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติ ภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ					

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

.....

.....

.....

3.2 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสายสนับสนุน

.....

.....

.....

3.3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงที่สุด ด้วยตัวท่านเองและตอบทุกข้อโดยไม่ต้องลงนามของท่านลงในแบบสอบถาม

3. คำตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่เป็นที่เปิดเผย หรือเผยแพร่ในที่ใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม

4. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ข้อมูลจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

(นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์)

นิสิตปริญญาโทสาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ)

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อที่ท่านเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

1. วิทยาเขตที่สังกัด

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. บางเขน | <input type="checkbox"/> 2. กำแพงแสน |
| <input type="checkbox"/> 3. ศรีราชา | <input type="checkbox"/> 4. เฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร |

2. เพศ

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ชาย | <input type="checkbox"/> 2. หญิง |
|---------------------------------|----------------------------------|

3. อายุ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 20 – 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 51 – 60 ปี |

4. สถานภาพ

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. โสด | <input type="checkbox"/> 2. สมรส | <input type="checkbox"/> 3. หม้าย/หย่าร้าง |
|---------------------------------|----------------------------------|--|

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 16 – 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 21 – 25 ปี | <input type="checkbox"/> 6. 26 – 30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 7. มากกว่า 30 ปี | |

6. วุฒิทางการศึกษา

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก |

7. ตำแหน่ง

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหาร | <input type="checkbox"/> 2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน |
|---------------------------------------|--|

ส่วนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนและความต้องการพัฒนา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

คำชี้แจง

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนพิจารณา 5 ด้าน ดังนี้
 - 1.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2 ด้านการบริการที่ดี
 - 1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
 - 1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม
2. ขอให้ท่านพิจารณาว่าบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติตามสมรรถนะในแต่ละด้าน/ข้ออย่างน้อยเพียงใด และท่านต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานของท่านพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน/ข้ออย่างน้อยเพียงใด
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

- 5 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

- 5 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนามาก
- 3 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง มีความต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาน้อยที่สุด

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation -ACH)					
1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่					
1.1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ					
1.1.2 พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
1.1.3 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
1.1.4 ได้แสดงออกว่าต้องการงานให้ดีขึ้น					
1.1.5 มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็น ความสูญเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
1.2.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี					
1.2.2 ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน					
1.2.3 ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของ หน่วยงานที่กำหนด					
1.2.4 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ					
1.3.1 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น					
1.3.2 ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.5 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ					
1.4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน					
1.4.2 พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.5.1 สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					
1.5.2 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
2. ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)					
2.1 ความสามารถให้บริการที่แก่ผู้รับบริการ					
2.1.1 ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ					
2.1.2 ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
2.1.3 แข็งใจให้บริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
2.1.4 สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ					
2.2.1 รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดการะ					
2.2.2 สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหากจากการให้บริการให้แก่ผู้มารับบริการได้					
2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก					
2.3.1 ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษ ในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา					
2.3.2 ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน					
2.3.3 ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.1 เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.2 ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ					
2.5.1 คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ					
2.5.2 สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ					
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)					
3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง					
3.1.1 ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.1.2 สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน					
3.1.3 พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.2.1 มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.2.2 รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.3 ความสามารถนำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.1 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน					
3.4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
3.4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่าง ๆ					
3.5.1 หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
3.5.2 หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง					
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)					
4.1 ความสุจริต					
4.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย					
4.1.2 แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้					
4.2.1 รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้					
4.2.2 มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ					
4.3 การยึดมั่นในหลักการ					
4.3.1 ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ					
4.3.2 เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ					
4.4 การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง					
4.4.1 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย					
4.4.2 กล่าวตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง					
4.5. การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม					
4.5.1 ยืนหยัดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต					
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)					
5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ					
5.1.1 สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานและทำงานในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย					
5.1.2 รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน					
5.1.3 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน					

รายการสมรรถนะ	ระดับปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
5.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน					
5.2.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานได้ดี					
5.2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานด้วยดี					
5.2.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง					
5.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน					
5.3.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
5.3.2 ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
5.3.3 ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5.4 สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
5.4.1 กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ					
5.4.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง					
5.4.3 รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					
5.5 สามารถนำหน่วยงานให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
5.5.1 เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
5.5.2 คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
5.5.3 ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ					

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation -ACH)					
1.1 ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่					
1.1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี ถูกต้องและรอบคอบ					
1.1.2 พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
1.1.3 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
1.1.4 ได้แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
1.1.5 มักจะแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อพบเห็น ความสูญเสียเปล่าหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
1.2 ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
1.2.1 กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่ดี					
1.2.2 ประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน					
1.2.3 ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือเป้าหมายของ หน่วยงานที่กำหนด					
1.2.4 มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
1.3 ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ					
1.3.1 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมาก ทำให้ผู้รับบริการพอใจมากขึ้น					
1.3.2 ได้เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.5 สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ					
1.4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน					
1.4.2 พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน					
1.5 การกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.5.1 สามารถตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
1.5.2 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
2. ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)					
2.1 ความสามารถให้บริการที่แก่ผู้รับบริการ					
2.1.1 ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ					
2.1.2 ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
2.1.3 แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
2.1.4 สามารถประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว					
2.2 การช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ					
2.2.1 รับเป็นธุระแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ					
2.2.2 สามารถดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และแก้ไขปัญหากจากการให้บริการให้แก่ผู้รับบริการได้					
2.3 การให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก					
2.3.1 ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการอย่างเป็นพิเศษในกรณีที่ต้องช่วยแก้ปัญหา					
2.3.2 ให้บริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน					
2.3.3 ได้ชี้แนะวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
2.4 ความเข้าใจในการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
2.4.1 เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
2.5 การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ					
2.5.1 คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ					
2.5.2 สามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการและได้รับความไว้วางใจ					
3.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)					
3.1 ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง					
3.1.1 ศึกษาหาความรู้ องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.1.2 สนใจเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ในอาชีพของตน					
3.1.3 พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
3.2 มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3.2.1 มีความรู้ในเทคโนโลยี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.2.2 รอบรู้ในองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตนซึ่งมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน					
3.3 ความสามารถนำความรู้ วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.1 สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
3.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน					
3.4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
3.4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
3.5 การสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่าง ๆ					
3.5.1 หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
3.5.2 หน่วยงานมีการบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง					
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)					
4.1 ความสุจริต					
4.1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัย					
4.1.2 แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต					
4.2 ความมีสัจจะและเชื่อถือได้					
4.2.1 รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้					
4.2.2 มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ					
4.3 การยึดมั่นในหลักการ					
4.3.1 ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ					
4.3.2 เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ					
4.4 การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง					
4.4.1 ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและอาจมีอันตราย					
4.4.2 กล่าวตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และยึดความถูกต้อง					
4.5. การอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม					
4.5.1 ยืนหยัดและพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต					
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)					
5.1 ทำหน้าที่ของตนในหน่วยงานให้สำเร็จ					
5.1.1 สนับสนุนการตัดสินใจของหน่วยงานและทำงานในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมาย					
5.1.2 รายงานให้ผู้ร่วมงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในหน่วยงาน					
5.1.3 ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน					

รายการสมรรถนะ	ความต้องการพัฒนา				
	5	4	3	2	1
5.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้ร่วมงาน					
5.2.1 สร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ในหน่วยงานได้ดี					
5.2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ด้วยดี					
5.2.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่น ในศักยภาพของผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้า และลับหลัง					
5.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในหน่วยงาน					
5.3.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น					
5.3.2 ตัดสินใจและวางแผนร่วมกันในหน่วยงานจากความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน					
5.3.3 ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5.4 สนับสนุน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
5.4.1 กล่าวยกย่องชื่นชมและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ					
5.4.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง					
5.4.3 รักษามิตรภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกัน ในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ					
5.5 สามารถนำหน่วยงานให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ					
5.5.1 เสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว					
5.5.2 คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
5.5.3 ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติ ภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สำเร็จ					

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3.2 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

3.3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	63

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1.1.1	237.23	516.737	.327	.928
a1.1.2	237.23	525.082	.120	.929
a1.1.3	237.27	521.926	.234	.929
a1.1.4	237.80	509.062	.396	.928
a1.1.5	237.67	506.575	.579	.927
a1.2.1	237.70	511.872	.453	.928
a1.2.2	237.87	507.844	.563	.927
a1.2.3	237.67	517.747	.405	.928
a1.2.4	237.67	520.575	.231	.929
a1.3.1	237.63	502.516	.703	.926
a1.3.2	237.97	511.206	.418	.928
a1.4.1	237.97	504.033	.628	.926
a1.4.2	238.30	502.769	.612	.927
a1.5.1	238.13	511.706	.410	.928
a1.5.2	237.83	516.971	.333	.928
a2.1.1	237.43	518.737	.289	.929
a2.1.2	237.37	512.033	.466	.928
a2.1.3	237.53	503.154	.659	.926
a2.1.4	237.53	503.775	.677	.926
a2.2.1	237.60	505.490	.601	.927
a2.2.2	237.53	501.016	.755	.926
a2.3.1	237.57	505.495	.649	.927
a2.3.2	237.77	501.220	.732	.926
a2.3.3	237.53	514.051	.479	.928
a2.4.1	237.40	511.766	.614	.927
a2.4.2	237.70	513.183	.442	.928
a2.5.1	237.70	512.700	.457	.928
a2.5.2	237.77	501.633	.626	.926
a3.1.1	237.67	515.402	.385	.928
a3.1.2	237.70	510.217	.499	.927
a3.1.3	237.53	510.120	.611	.927
a3.2.1	237.47	514.533	.357	.928
a3.2.2	237.70	505.941	.559	.927
a3.3.1	237.73	513.720	.448	.928
a3.3.2	237.83	511.592	.397	.928
a3.4.1	237.87	507.706	.435	.928
a3.4.2	237.83	498.213	.698	.926
a3.5.1	237.60	512.524	.374	.928
a3.5.2	237.63	510.447	.512	.927
a4.1.1	237.20	520.648	.228	.929
a4.2.1	237.27	511.030	.571	.927

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a4.2.2	237.33	515.195	.420	.928
a4.3.1	237.23	513.840	.561	.927
a4.3.2	237.50	504.879	.597	.927
a4.4.1	237.57	496.944	.741	.926
a4.4.2	237.33	508.299	.483	.927
a4.5.1	237.53	502.120	.655	.926
a5.1.1	238.03	538.171	-.231	.932
a5.1.2	238.07	528.547	-.005	.931
a5.1.3	238.00	530.621	-.057	.931
a5.2.1	237.80	518.510	.212	.929
a5.2.2	237.67	523.402	.103	.930
a5.2.3	237.73	516.823	.235	.929
a5.3.1	237.73	517.237	.218	.930
a5.3.2	237.97	509.344	.444	.928
a5.3.3	237.90	521.679	.152	.930
a5.4.1	237.90	517.266	.257	.929
a5.4.2	237.77	522.254	.130	.930
a5.4.3	237.83	521.730	.153	.930
a5.5.1	237.70	519.941	.178	.930
a5.5.2	237.93	523.720	.109	.930
a5.5.3	237.80	522.648	.125	.930

Reliability ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation -ACH)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1.1.1	52.30	50.700	.584	.880
a1.1.2	52.30	53.459	.425	.886
a1.1.3	52.33	52.437	.553	.882
a1.1.4	52.87	51.706	.331	.894
a1.1.5	52.73	49.306	.669	.876
a1.2.1	52.77	49.771	.653	.877
a1.2.2	52.93	51.375	.501	.884
a1.2.3	52.73	53.099	.509	.884
a1.2.4	52.73	52.478	.444	.886
a1.3.1	52.70	48.631	.747	.873
a1.3.2	53.03	48.654	.668	.876
a1.4.1	53.03	48.585	.710	.874
a1.4.2	53.37	48.516	.657	.877
a1.5.1	53.20	50.579	.511	.883
a1.5.2	52.90	52.507	.433	.886

Reliability ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a2.1.1	47.00	48.000	.323	.920
a2.1.2	46.93	44.616	.640	.909
a2.1.3	47.10	42.783	.751	.904
a2.1.4	47.10	43.541	.718	.905
a2.2.1	47.17	42.626	.772	.903
a2.2.2	47.10	42.645	.810	.901
a2.3.1	47.13	44.051	.690	.907
a2.3.2	47.33	43.471	.706	.906
a2.3.3	47.10	45.472	.658	.908
a2.4.1	46.97	45.482	.733	.906
a2.4.2	47.27	45.099	.604	.910
a2.5.1	47.27	46.340	.477	.915
a2.5.2	47.33	44.368	.524	.915

Reliability ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a3.1.1	38.10	44.576	.799	.926
a3.1.2	38.13	44.878	.702	.929
a3.1.3	37.97	44.861	.870	.924
a3.2.1	37.90	44.231	.720	.929
a3.2.2	38.13	42.947	.806	.925
a3.3.1	38.17	45.592	.710	.929
a3.3.2	38.27	42.892	.775	.926
a3.4.1	38.30	41.597	.783	.926
a3.4.2	38.27	42.202	.801	.925
a3.5.1	38.03	45.620	.532	.937
a3.5.2	38.07	46.476	.569	.935

Reliability ด้านการมีค่านิยมในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a4.1.1	32.97	22.723	.312	.890
a4.1.2	33.03	20.861	.676	.862
a4.2.1	33.03	21.068	.639	.865
a4.2.2	33.10	20.300	.750	.856
a4.3.1	33.00	22.345	.513	.874
a4.3.2	33.27	19.513	.681	.860
a4.4.1	33.33	18.644	.733	.855
a4.4.2	33.10	19.955	.579	.871
a4.5.1	33.30	18.769	.772	.851

Reliability ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a5.1.1	51.20	128.028	.693	.968
a5.1.2	51.23	130.461	.669	.968
a5.1.3	51.17	128.695	.632	.969
a5.2.1	50.97	124.447	.825	.966
a5.2.2	50.83	122.351	.931	.964
a5.2.3	50.90	122.576	.866	.965
a5.3.1	50.90	120.990	.910	.964
a5.3.2	51.13	124.395	.877	.965
a5.3.3	51.07	125.099	.846	.966
a5.4.1	51.07	125.995	.800	.966
a5.4.2	50.93	125.237	.794	.966
a5.4.3	51.00	125.172	.852	.965
a5.5.1	50.87	126.533	.717	.968
a5.5.2	51.10	126.300	.818	.966
a5.5.3	50.97	124.447	.859	.965

Reliability ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	63

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.1.1	253.60	451.972	.226	.936
b1.1.2	253.47	458.464	-.004	.937
b1.1.3	253.60	452.455	.208	.936
b1.1.4	253.53	456.189	.073	.937
b1.1.5	253.53	455.568	.106	.936
b1.2.1	253.73	457.444	.036	.937
b1.2.2	253.63	457.826	.022	.937
b1.2.3	253.43	451.633	.251	.936
b1.2.4	253.50	450.810	.316	.936
b1.3.1	253.67	450.023	.383	.935
b1.3.2	253.70	454.976	.127	.936
b1.4.1	253.73	451.306	.305	.936
b1.4.2	253.97	445.551	.368	.935
b1.5.1	254.13	452.878	.176	.936
b1.5.2	253.90	452.852	.192	.936
b2.1.1	253.60	455.766	.082	.937
b2.1.2	253.57	447.633	.377	.935
b2.1.3	253.63	448.723	.348	.935
b2.1.4	253.57	438.461	.657	.934
b2.2.1	253.53	444.947	.469	.935
b2.2.2	253.60	442.248	.535	.934
b2.3.1	253.70	441.321	.518	.934
b2.3.2	253.77	442.668	.575	.934
b2.3.3	253.63	441.826	.557	.934
b2.4.1	253.70	447.528	.347	.935
b2.4.2	253.67	441.126	.590	.934
b2.5.1	253.80	443.338	.567	.934
b2.5.2	253.87	438.602	.633	.934
b3.1.1	253.67	443.333	.557	.934
b3.1.2	253.60	446.317	.397	.935
b3.1.3	253.53	443.568	.627	.934
b3.2.1	253.73	446.478	.364	.935
b3.2.2	253.77	445.357	.522	.935
b3.3.1	253.70	449.114	.387	.935
b3.3.2	253.70	450.148	.283	.936
b3.4.1	253.90	438.438	.581	.934
b3.4.2	253.83	444.902	.444	.935
b3.5.1	253.57	438.047	.592	.934
b3.5.2	253.60	440.593	.591	.934
b4.1.1	254.20	427.269	.549	.934
b4.1.2	254.07	430.823	.520	.935

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b4.2.1	253.73	438.064	.512	.934
b4.2.2	253.70	435.597	.659	.933
b4.3.1	253.67	440.782	.527	.934
b4.3.2	253.83	442.764	.558	.934
b4.4.1	253.73	442.340	.625	.934
b4.4.2	253.53	441.361	.598	.934
b4.5.1	253.80	441.214	.674	.934
b5.1.1	254.17	438.213	.551	.934
b5.1.2	254.27	439.789	.544	.934
b5.1.3	254.03	444.309	.408	.935
b5.2.1	254.17	444.557	.324	.936
b5.2.2	254.43	438.254	.500	.934
b5.2.3	254.27	442.478	.492	.935
b5.3.1	254.33	448.023	.311	.936
b5.3.2	254.50	431.776	.561	.934
b5.3.3	254.27	433.926	.598	.934
b5.4.1	254.37	441.482	.458	.935
b5.4.2	254.40	442.593	.372	.935
b5.4.3	254.13	443.430	.433	.935
b5.5.1	254.40	448.731	.287	.936
b5.5.2	254.33	440.644	.484	.935
b5.5.3	254.37	441.344	.488	.935

Reliability ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement Motivation -ACH)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.1.1	59.53	27.085	.708	.850
b1.1.2	59.40	27.834	.628	.855
b1.1.3	59.53	27.499	.643	.854
b1.1.4	59.47	28.533	.473	.863
b1.1.5	59.47	29.499	.372	.867
b1.2.1	59.67	28.644	.517	.860
b1.2.2	59.57	28.668	.528	.860
b1.2.3	59.37	26.792	.799	.846
b1.2.4	59.43	28.530	.583	.858
b1.3.1	59.60	28.800	.595	.858
b1.3.2	59.63	29.620	.350	.868
b1.4.1	59.67	28.437	.622	.856
b1.4.2	59.90	28.645	.358	.871
b1.5.1	60.07	28.961	.380	.868
b1.5.2	59.83	29.730	.304	.871

Reliability ด้านการบริการที่ดี (Service Mind - SERV)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b2.1.1	51.17	38.144	.293	.925
b2.1.2	51.13	35.982	.598	.913
b2.1.3	51.20	35.545	.677	.910
b2.1.4	51.13	34.533	.731	.908
b2.2.1	51.10	35.059	.715	.909
b2.2.2	51.17	34.833	.701	.909
b2.3.1	51.27	34.340	.693	.909
b2.3.2	51.33	35.609	.672	.910
b2.3.3	51.20	35.131	.673	.910
b2.4.1	51.27	34.202	.762	.906
b2.4.2	51.23	34.875	.719	.908
b2.5.1	51.37	35.826	.665	.911
b2.5.2	51.43	35.702	.563	.915

Reliability ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3.1.1	42.40	24.869	.722	.894
b3.1.2	42.33	24.644	.671	.896
b3.1.3	42.27	25.030	.805	.891
b3.2.1	42.47	25.430	.505	.906
b3.2.2	42.50	24.810	.801	.891
b3.3.1	42.43	26.530	.518	.904
b3.3.2	42.43	25.151	.628	.899
b3.4.1	42.63	23.413	.743	.892
b3.4.2	42.57	23.840	.797	.889
b3.5.1	42.30	25.045	.517	.906
b3.5.2	42.33	25.471	.544	.903

Reliability ด้านการมีค่านิยมในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b4.1.1	33.60	25.421	.708	.906
b4.1.2	33.47	25.292	.789	.895
b4.2.1	33.13	27.706	.816	.890
b4.2.2	33.10	29.059	.769	.894
b4.3.1	33.07	29.375	.766	.895
b4.3.2	33.23	30.737	.727	.899
b4.4.1	33.13	31.568	.666	.903
b4.4.2	32.93	32.409	.474	.912
b4.5.1	33.00	30.966	.766	.898

Reliability ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b5.1.1	50.80	95.683	.807	.956
b5.1.2	50.90	96.990	.781	.957
b5.1.3	50.67	97.402	.753	.957
b5.2.1	50.80	93.338	.836	.955
b5.2.2	51.07	94.133	.822	.956
b5.2.3	50.90	99.403	.662	.959
b5.3.1	50.97	98.240	.730	.957
b5.3.2	51.13	92.602	.760	.957
b5.3.3	50.90	94.162	.800	.956
b5.4.1	51.00	96.207	.774	.957
b5.4.2	51.03	94.378	.775	.957
b5.4.3	50.77	96.806	.790	.956
b5.5.1	51.03	97.895	.748	.957
b5.5.2	50.97	97.757	.680	.958
b5.5.3	51.00	96.207	.817	.956

Reliability รวบรวม

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1.1.1	495.17	1253.868	.213	.943
a1.1.2	495.17	1266.764	-.019	.944
a1.1.3	495.20	1260.166	.130	.943
a1.1.4	495.73	1237.651	.371	.943
a1.1.5	495.60	1250.938	.249	.943
a1.2.1	495.63	1252.723	.227	.943
a1.2.2	495.80	1244.993	.362	.943
a1.2.3	495.60	1254.800	.266	.943
a1.2.4	495.60	1260.386	.101	.943
a1.3.1	495.57	1241.357	.421	.942
a1.3.2	495.90	1259.886	.088	.943
a1.4.1	495.90	1244.369	.349	.943
a1.4.2	496.23	1237.771	.426	.942
a1.5.1	496.07	1255.720	.156	.943
a1.5.2	495.77	1262.668	.057	.943
a2.1.1	495.37	1253.206	.240	.943
a2.1.2	495.30	1247.183	.338	.943
a2.1.3	495.47	1235.637	.501	.942
a2.1.4	495.47	1235.844	.525	.942
a2.2.1	495.53	1243.361	.373	.943
a2.2.2	495.47	1232.051	.592	.942
a2.3.1	495.50	1238.603	.491	.942
a2.3.2	495.70	1236.907	.494	.942
a2.3.3	495.47	1253.844	.254	.943
a2.4.1	495.33	1245.126	.486	.942
a2.4.2	495.63	1251.551	.264	.943
a2.5.1	495.63	1242.585	.432	.942
a2.5.2	495.70	1241.114	.365	.943
a3.1.1	495.60	1257.766	.151	.943
a3.1.2	495.63	1248.723	.298	.943
a3.1.3	495.47	1249.568	.345	.943
a3.2.1	495.40	1256.041	.159	.943
a3.2.2	495.63	1247.826	.283	.943
a3.3.1	495.67	1253.885	.231	.943
a3.3.2	495.77	1255.909	.146	.943
a3.4.1	495.80	1258.717	.089	.944
a3.4.2	495.77	1242.392	.340	.943
a3.5.1	495.53	1249.913	.238	.943
a3.5.2	495.57	1243.220	.411	.942
a4.1.1	495.13	1258.533	.136	.943
a4.1.2	495.20	1239.821	.545	.942

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a4.2.1	495.20	1244.303	.450	.942
a4.2.2	495.27	1250.616	.308	.943
a4.3.1	495.17	1249.385	.403	.943
a4.3.2	495.43	1244.461	.343	.943
a4.4.1	495.50	1228.397	.559	.942
a4.4.2	495.27	1243.168	.347	.943
a4.5.1	495.47	1237.706	.444	.942
a5.1.1	495.97	1257.620	.118	.943
a5.1.2	496.00	1251.655	.242	.943
a5.1.3	495.93	1245.375	.291	.943
a5.2.1	495.73	1230.271	.506	.942
a5.2.2	495.60	1239.834	.368	.943
a5.2.3	495.67	1230.989	.469	.942
a5.3.1	495.67	1229.885	.469	.942
a5.3.2	495.90	1220.438	.687	.941
a5.3.3	495.83	1241.523	.364	.943
a5.4.1	495.83	1235.661	.455	.942
a5.4.2	495.70	1239.597	.373	.943
a5.4.3	495.77	1239.151	.405	.942
a5.5.1	495.63	1238.930	.376	.943
a5.5.2	495.87	1239.982	.404	.942
a5.5.3	495.73	1244.754	.307	.943
b1.1.1	495.10	1258.231	.163	.943
b1.1.2	494.97	1263.344	.058	.943
b1.1.3	495.10	1261.403	.095	.943
b1.1.4	495.03	1257.895	.167	.943
b1.1.5	495.03	1260.654	.120	.943
b1.2.1	495.23	1256.254	.224	.943
b1.2.2	495.13	1251.706	.338	.943
b1.2.3	494.93	1252.064	.311	.943
b1.2.4	495.00	1254.828	.277	.943
b1.3.1	495.17	1247.592	.502	.942
b1.3.2	495.20	1250.786	.342	.943
b1.4.1	495.23	1247.220	.483	.942
b1.4.2	495.47	1235.913	.523	.942
b1.5.1	495.63	1257.689	.160	.943
b1.5.2	495.40	1259.421	.136	.943
b2.1.1	495.10	1264.852	.019	.943
b2.1.2	495.07	1248.409	.370	.943
b2.1.3	495.13	1251.637	.309	.943
b2.1.4	495.07	1241.513	.480	.942
b2.2.1	495.03	1248.447	.365	.943
b2.2.2	495.10	1251.197	.291	.943
b2.3.1	495.20	1248.166	.321	.943
b2.3.2	495.27	1250.064	.346	.943
b2.3.3	495.13	1252.051	.277	.943
b2.4.1	495.20	1262.786	.058	.943
b2.4.2	495.17	1246.557	.395	.943
b2.5.1	495.30	1243.459	.507	.942
b2.5.2	495.37	1234.171	.608	.942
b3.1.1	495.17	1244.489	.475	.942
b3.1.2	495.10	1247.128	.372	.943
b3.1.3	495.03	1242.723	.586	.942
b3.2.1	495.23	1245.978	.368	.943

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3.2.2	495.27	1246.064	.476	.942
b3.3.1	495.20	1254.579	.284	.943
b3.3.2	495.20	1248.924	.353	.943
b3.4.1	495.40	1226.317	.695	.942
b3.4.2	495.33	1235.954	.597	.942
b3.5.1	495.07	1236.409	.514	.942
b3.5.2	495.10	1240.093	.514	.942
b4.1.1	495.70	1244.493	.217	.943
b4.1.2	495.57	1245.151	.228	.943
b4.2.1	495.23	1249.220	.249	.943
b4.2.2	495.20	1240.786	.432	.942
b4.3.1	495.17	1255.730	.179	.943
b4.3.2	495.33	1251.402	.309	.943
b4.4.1	495.23	1243.289	.527	.942
b4.4.2	495.03	1243.137	.478	.942
b4.5.1	495.10	1246.921	.444	.942
b5.1.1	495.67	1243.333	.368	.943
b5.1.2	495.77	1244.599	.372	.943
b5.1.3	495.53	1248.051	.311	.943
b5.2.1	495.67	1258.092	.106	.944
b5.2.2	495.93	1242.202	.352	.943
b5.2.3	495.77	1246.806	.354	.943
b5.3.1	495.83	1253.937	.216	.943
b5.3.2	496.00	1239.655	.327	.943
b5.3.3	495.77	1235.978	.436	.942
b5.4.1	495.87	1239.223	.436	.942
b5.4.2	495.90	1247.748	.256	.943
b5.4.3	495.63	1235.689	.530	.942
b5.5.1	495.90	1253.266	.227	.943
b5.5.2	495.83	1240.351	.419	.942
b5.5.3	495.87	1242.464	.403	.942



ภาคผนวก ค
ข้อมูลทั่วไปมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Kasetsart University) ตั้งอยู่ เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน
แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

ตราประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัยเป็นรูปวงกลม มีรูปพระพิรุณทรงนาคอยู่กึ่งกลาง ล้อมรอบด้วย
กลีบบัวคว่ำ และกลีบบัวหงายมีข้อความว่า “มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2486” ล้อมรอบ
เป็นชั้นนอกสุด ตามพระราชบัญญัติเครื่องหมายราชการ พุทธศักราช 2482 ที่ประกาศในราชกิจจา
นุเบกษา เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2540 เล่มที่ 114 ตอนพิเศษ 104 ง

สีและต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

สีประจำมหาวิทยาลัยคือ สีเขียวใบไม้ และต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย คือ ต้นนนทรี
(Peltophorumpterocarpum) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงปลูกต้นนนทรี จำนวน 9 ต้น
ณ บริเวณหน้าหอประชุม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2506 เวลา 15.30 น.

ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตร
เป็นแห่งแรกของประเทศไทย โดยถือกำเนิดจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมเมื่อ พ.ศ. 2460
ต่อมาได้ขยาย และยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และพัฒนาต่อมาจนกระทั่งก่อตั้งเป็น
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ฉบับแรก เมื่อวันที่ 2
กุมภาพันธ์ 2486 ต่อมาระหว่าง พ.ศ. 2486 – 2504 มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รวมถึง 6 ฉบับ และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541 คือฉบับปัจจุบัน
ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 115 ตอนที่ 15 ก วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2541
ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ดำเนินการกิจเพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาส
ทางการศึกษาของรัฐบาลแบ่งเป็น 4 วิทยาเขต ได้แก่

1. วิทยาเขตบางเขน
2. วิทยาเขตกำแพงแสน
3. วิทยาเขตศรีราชา
4. วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

ปรัชญา และปณิธาน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่น ในการส่งเสริมแสวงหา และพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญา ที่เทียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทางการพัฒนาที่ดีของสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความป็นอารยะของชาติ

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และมีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก

พันธกิจ

สะสมภูมิปัญญาสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมีการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศไปสู่ความผาสุกและมั่นคง โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีพันธกิจแบ่งออกเป็น

พันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต โดยเปิดสอนหลักสูตรที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา 365 หลักสูตร โดยเป็นหลักสูตรนานาชาติรวม 35 หลักสูตรและมีคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ 1,575 คน จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานรวมกว่า 10,559 คน นอกเหนือจากเปิดโลกกว้างในการนำเทคโนโลยีและสื่อการสอนที่ทันสมัยที่สุดในภูมิภาคนี้มาใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัย ตรงกับความต้องการของสังคมและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งในการผลิตบัณฑิตให้เป็นเลิศทางวิชาการทุกสาขา และโครงการสหกิจศึกษาและกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ให้สามารถออกไปปรับใช้สังคมอย่างมีคุณภาพ

พันธกิจด้านการวิจัย มุ่งพัฒนาสู่ “มหาวิทยาลัยเน้นการวิจัย” (Research University) โดยเสริมสร้างศักยภาพ และความพร้อมในศาสตร์ทุกสาขา ที่เชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอันนำไปสู่การพัฒนา “ศูนย์ความเป็นเลิศ” (Center of Excellence) ด้านต่างๆ เช่น อาหาร ยางพารา ข้าวและพลังงาน เป็นต้น นอกจากนี้คณาจารย์และนักวิจัย ยังได้ทุ่มเทสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมวลมนุษยชาติจนได้รับรางวัลระดับประเทศ ระดับชาติ และระดับนานาชาติมากมาย ตลอดจนได้ดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้ทุกสาขาให้กับประชาชนทุกระดับเพื่อสร้างความเข้มแข็งเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

พันธกิจด้านทุนสนับสนุนการวิจัย โดยส่งเสริมการสร้าง ความเข้มแข็งด้านการวิจัยโดยจัดสรรทุนสนับสนุนการวิจัยให้กับ คณาจารย์ นักวิจัย ตลอดจนส่งเสริมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ทั้งจากแหล่งเงินอุดหนุนวิจัยภายในโดยงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และจากแหล่งเงินอุดหนุนวิจัยจากภายนอก ทั้งภาคเอกชนและองค์กรต่างประเทศ

พันธกิจด้านการบริการทางวิชาการ เน้นการให้บริการวิชาการอย่างเป็นระบบ มีการฝึกอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่สังคมทั้งการบริการวิชาการเป็นการสนับสนุนการพัฒนาประเทศ โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นศูนย์กลางระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับนานาชาติ ควบคู่กับการกระตุ้นให้เกิดศูนย์บ่มเพาะทางธุรกิจที่ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาไปสู่การประกอบการเชิงพาณิชย์ได้อย่างแท้จริง

พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งส่งเสริมการสร้างความรู้คู่คุณธรรม สนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ทั้งในด้านศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ในโอกาสต่างๆ ตลอดจนสืบสานอุดมการณ์แห่งความเป็นเกษตรศาสตร์ และสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรมทางการเกษตร เพื่อคงอยู่คู่มหาวิทยาลัยและประเทศชาติตลอดไป

พันธกิจด้านกิจกรรมนิสิต “นิสิต คือ หัวใจของมหาวิทยาลัย” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เสริมสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย สนับสนุนชมรมกิจกรรมนิสิตทั้งด้านวิชาการ สังคม กีฬา ศิลปวัฒนธรรม ดนตรี ตลอดจนดูแลจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่นิสิตในทุกคณะและทุกวิทยาเขต

พันธกิจด้านวิเทศสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก (World Class University) โดยผลักดันให้เกิดความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิชาการในต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาศักยภาพสู่ “วิทยาลัยนานาชาติ” (International College) เสริมสร้างศักยภาพของหน่วยงานบุคลากรและนิสิต เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้พร้อมรองรับการพัฒนาของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในรูปแบบของ “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ASEAN Economic Community) และรองรับการแข่งขันในเวทีสากล

พันธกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัย มาให้บริการแก่สังคม ตลอดจนการบริหารจัดการ เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง เสริมความแข็งแกร่ง โดยนำเครือข่ายความเร็วสูง มาใช้กับระบบออนไลน์และระบบไร้สาย ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูล และความรู้ได้ทุกที่ทั่วมหาวิทยาลัย และวิทยาเขต โดยมีเครือข่ายที่เชื่อมโยงครบทุกอาคาร และระหว่างวิทยาเขตเพื่อรองรับระบบการเรียนการสอนทางไกล การติดต่อสื่อสารระหว่างวิทยาเขต และการประชุมผ่านวิดีโอที่ควบคู่กับการสนับสนุนการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยปฏิบัติงาน โดยมีห้องสมุดดิจิทัล ห้องปฏิบัติการด้านไอที ภาษาต่างประเทศและศูนย์บริการมัลติมีเดียที่สมบูรณ์ และทันสมัย เพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการเรียนรู้ให้กับนิสิตและบุคลากร ตลอดจนพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สมรรถนะสูง เพื่อรองรับงานวิจัยที่ต้องใช้ขีดความสามารถในการคำนวณความเร็วสูง เพื่อสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานทั้งในระดับครัวเรือนจนถึงระดับอุตสาหกรรมของประเทศ

เป้าประสงค์

1. สร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้แก่เยาวชนและประชาชน
2. ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ
3. สร้างองค์ความรู้และถ่ายทอดวิทยาการในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และสามารถขึ้นนำเพื่อการพัฒนาประเทศ
4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประเทศและความมั่นคงของรัฐ
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส และร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
6. พัฒนาการจัดการศึกษาและวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอาหาร วิทยาศาสตร์สุขภาพวิทยาศาสตร์การกีฬา และสาขาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของประชาชน
7. ส่งเสริมการจัดการศึกษาและวิจัย พร้อมทั้งเสริมสร้างจิตสำนึกและค่านิยมที่ดีงามในการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

ค่านิยมหลัก

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Efficiency) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐาน มีความรับผิดชอบต่อภาระที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอ สนใจใฝ่หาความรู้ มีภาวะผู้นำในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
2. สืบสานสามัคคี (Synergy) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมและเป็นหัวหน้าทีมได้ และสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
3. มีคุณธรรม (Integrity) ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี และมีน้ำใจ

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มุ่งสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติ”

(Kasetsart University Aims to Create Knowledges of the Land for the Well-being of Nation.)

Kasetsart University หมายถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อันเป็นแหล่งรวมของบุคลากร (Knowledgeable Man) และองค์ความรู้ (Knowledge Body)

Knowledges of the Land หมายถึง ความหลากหลาย (Multi – disciplines) ของสาขาวิชาอันเป็นบูรณาการ (Integration) เกี่ยวกับการเกษตร ธรรมชาติ และมนุษย์บนแผ่นดิน

The Well-being of Nation หมายถึง ความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ (Growth) ความเข้มแข็งของสังคม (Strength) ความสมดุลของสิ่งแวดล้อม (Equilibrium) และความมั่นคงด้านอาหาร (Security) ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือ ความกินดีอยู่ดีของทุกคนในชาติ

อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. สำนึกดี (Integrity)
2. มุ่งมั่น (Determination)
3. สร้างสรรค์ (Knowledge Creation)
4. สามัคคี (Unity)



ภาคผนวก
ประกาศนียบัตรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เรื่อง ขอบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากร



ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2553

.....
เพื่อเป็นการรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17 และมาตรา 45 และมาตรา 46 และมาตรา 65/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2551 ประกอบกับมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541 และโดยอนุมัติสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 1/2553 เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2553 จึงให้วางข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“จรรยาบรรณ” หมายความว่า ประมวลความประพฤติที่สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดขึ้นตามข้อบังคับนี้ เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“ก.บ.ม.” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประจำมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“คณะกรรมการจรรยาบรรณ” หมายความว่า คณะกรรมการจรรยาบรรณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“คณะอนุกรรมการจรรยาบรรณ” หมายความว่า คณะอนุกรรมการจรรยาบรรณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“ผู้บริหาร” หมายความว่า รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน

ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และให้หมายความรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะที่จัดตั้งขึ้นโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยด้วย

“บุคลากรมหาวิทยาลัย” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

“นิสิต” หมายความว่า นิสิตของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และให้หมายความรวมถึงนักศึกษาสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ด้วย

ข้อ 4 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

หมวดที่ 1

บททั่วไป

ข้อ 5 บุคลากรมหาวิทยาลัยต้องรักษาและปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนดไว้ตามข้อบังคับนี้โดยเคร่งครัด

ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีจรรยาบรรณของบุคลากรประเภทใดไว้เป็นการเฉพาะ หรือวิชาชีพใดมีจรรยาบรรณวิชาชีพกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ บุคลากรมหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณนั้นด้วย

หมวดที่ 2

จรรยาบรรณ

ส่วนที่ 1

จรรยาบรรณต่อตนเอง วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และหน่วยงาน

ข้อ 6 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัย

ข้อ 7 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

ข้อ 8 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ข้อ 9 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต
เสมอภาค และปราศจากอคติ

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด
จากนิสิต หรือผู้รับบริการเพื่อกระทำหรือไม่กระทำการใด โดยมีเจตนาทุจริต ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณ
อย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 10 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงมีจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการ

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้แสดงความคิดเห็นทางวิชาการอย่างมีอคติ หรือปราศจากการ
พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านตามหลักวิชาการ ทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย ถือเป็นการกระทำผิด
จรรยาบรรณอย่างร้ายแรง

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่นำผลงานทางวิชาการ หรือผลงานของผู้อื่น มาเป็นผลงานของตน
โดยมิชอบ ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้นำแนวคิดทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นของตนโดยมิชอบ หรือที่ได้ทำ
ให้ผู้อื่นหลงผิดในผลงานของตน เพื่อแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่าง
ร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 11 บุคลากรมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญโดยปฏิบัติ
หน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องสมเหตุสมผล

ข้อ 12 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงอุทิศเวลาให้แก่ราชการ และใช้เวลาราชการให้เป็นประโยชน์
ต่อทางราชการอย่างเต็มที่ ไม่ละทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

ข้อ 13 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัด
คุ้มค่าโดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

ส่วนที่ 2

จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

ข้อ 14 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ
ช่วยเหลือกลุ่มงานของตนทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการ
เสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

ข้อ 15 บุคลากรมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพึงบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ดูแล
เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ชวัญ กำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ 16 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้
เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ข้อ 17 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์อันดี

ส่วนที่ 3

จรรยาบรรณต่อนิสิต ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม

ข้อ 18 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงให้บริการต่อนิสิต ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคมอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาจาที่สุภาพอ่อนโยนเมื่อเห็นว่าเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ติดต่อยังหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่ามีความอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ต่อไป

ข้อ 19 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

ข้อ 20 บุคลากรมหาวิทยาลัยพึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะให้แก่โดยเสน่หาจากผู้มาติดต่องาน หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่นั้น หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ได้รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัยก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี

ข้อ 21 บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการล่วงละเมิดทางเพศหรือมีความสัมพันธ์ทางเพศกับนิสิตซึ่งมิใช่คู่สมรสของตน ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 22 บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการเปิดเผยความลับของนิสิต หรือผู้รับบริการที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือจากความไว้วางใจ ทั้งนี้โดยมิชอบ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นิสิตหรือผู้รับบริการ ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง

ข้อ 23 บุคลากรมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำการสอน หรืออบรมนิสิตเพื่อให้กระทำการที่อยู่ว่าผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย หรือฝ่าฝืนศีลธรรมอันดีของประชาชนอย่างร้ายแรง ถือเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง และให้ถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

หมวด 3

การดำเนินการทางจรรยาบรรณ

ข้อ 24 ให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระและเป็นกลางคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการจรรยาบรรณ” ซึ่งอธิการบดีแต่งตั้งโดยการเลือกของ ก.บ.ม. จำนวนไม่เกิน 9 คน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหาร จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน และผู้แทนบุคลากรมหาวิทยาลัยจำนวน 3 คน โดยให้อธิการบดีแต่งตั้งกรรมการผู้แทนผู้บริหารหนึ่งคน เป็นประธาน และกรรมการผู้แทนบุคลากรหนึ่งคน เป็นเลขานุการ ทั้งนี้ จะให้มีผู้ช่วยเลขานุการซึ่งแต่งตั้งจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้วยก็ได้ คณะกรรมการมีหน้าที่ในการพิจารณา

และวินิจฉัยการกระทำผิดจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัย และเสนอแนวทางหรือมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปี แต่อาจได้รับแต่งตั้งใหม่ อีกได้ กรณีที่กรรมการผู้แทนผู้บริหารพ้นจากตำแหน่งบริหาร หรือ กรรมการผู้แทนบุคลากรได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหาร ให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการด้วย

ในกรณีที่ตำแหน่งประธาน หรือกรรมการว่างลงก่อนกำหนด ให้อธิการบดีโดยการเลือกของ ก.บ.ม. แต่งตั้งประธานหรือกรรมการแทน ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นประธานหรือกรรมการแทนนั้นให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน เว้นแต่วาระของกรรมการเหลือไม่ถึงเก้าสิบวัน จะไม่แต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนตำแหน่งที่ว่างก็ได้

ในกรณีที่ประธานหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแต่ยังมีได้แต่งตั้งประธาน หรือ กรรมการขึ้นใหม่ ให้ประธานหรือกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้แต่งตั้งประธาน หรือ กรรมการขึ้นใหม่

ข้อ 25 เมื่อมีกรณีกล่าวหาโดยมีหลักฐานตามสมควรว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยผู้ใดกระทำความผิดจรรยาบรรณตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้ หรือความปรากฏต่อผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการจรรยาบรรณว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยผู้ใด ได้กระทำความผิดจรรยาบรรณตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้ ให้ผู้ที่กล่าวหาทำเป็นหนังสือ โดยในหนังสือจะต้องระบุข้อเท็จจริงว่ามีการกระทำความผิดจรรยาบรรณในข้อใดตามข้อบังคับนี้ โดยยื่นหรือส่งตรงต่อประธานคณะกรรมการจรรยาบรรณ หรือยื่นต่ออธิการบดี ในกรณีที่ยื่นหนังสือต่ออธิการบดี ให้สำนักงานกฎหมายของมหาวิทยาลัย ได้พิจารณาข้อกล่าวหาดังกล่าวเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการจรรยาบรรณ พิจารณาสอบสวนเพื่อให้ความจริง และยุติธรรมโดยไม่ชักช้า

ในการดำเนินการของคณะกรรมการจรรยาบรรณตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการจรรยาบรรณมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจรรยาบรรณ เพื่อดำเนินการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจรรยาบรรณตามข้อบังคับนี้ และเมื่อคณะอนุกรรมการจรรยาบรรณได้ดำเนินการในเรื่องใดไปแล้ว ให้เสนอคณะกรรมการจรรยาบรรณเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

การสอบสวนและพิจารณาตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการจรรยาบรรณมีอำนาจแสวงหาข้อเท็จจริงได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นธรรมตามวิธีการที่คณะกรรมการจรรยาบรรณเห็นสมควร แต่ต้องแจ้งข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และรับฟังการแก้ข้อกล่าวหาโดยให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาได้แย้งและแสดงพยานหลักฐานประกอบอย่างเพียงพอ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการคัดค้านผู้สอบสวนหรือกรรมการได้ และต้องให้ความคุ้มครองผู้กล่าวหาหรือพยานที่เป็นนิสิตด้วย

การสอบสวนและพิจารณาตามวรรคสามให้นำมาใช้บังคับกับคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการจรรยาบรรณแต่งตั้งด้วย

ข้อ 26 ในการประชุมคณะกรรมการจรรยาบรรณ หรือคณะอนุกรรมการจรรยาบรรณ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ 27 เมื่อคณะกรรมการจรรยาบรรณ ได้สอบสวนหรือพิจารณาตาม ข้อ 25 แล้วและเห็นว่า ผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำผิดจรรยาบรรณตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้ ก็ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหา กระทำผิดจรรยาบรรณตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้ แต่ไม่ถึงกับเป็นความผิดวินัยก็ให้คณะกรรมการจรรยาบรรณ แจ้งคำวินิจฉัยไปยังผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นเพื่อดำเนินการตักเตือนหรือสั่งให้ดำเนินการให้ถูกต้อง หรือทำทัณฑ์บน และเมื่อผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการแล้วให้ทำบันทึกไว้ในทะเบียนประวัติบุคคลด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

- (1) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- (2) อธิการบดี
- (3) กรณีที่ผู้กระทำผิดจรรยาบรรณเป็นบุคลากรในสังกัดคณะ สถาบัน หรือสำนัก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เป็นผู้บังคับบัญชา
- (4) กรณีที่ผู้กระทำผิดจรรยาบรรณเป็นบุคลากรในสังกัดหน่วยงานระดับกอง หรือเทียบเท่ากอง ให้ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองเป็นผู้บังคับบัญชา

ในกรณีที่คณะกรรมการจรรยาบรรณ พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดจรรยาบรรณ ตามข้อบังคับนี้และเป็นความผิดวินัย หรือความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็ให้เสนอมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการ ทางวินัยกับผู้นั้นตามกฎหมายว่าด้วยวินัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยประเภทนั้นๆ แล้วแต่กรณี

ข้อ 28 การตักเตือน หรือการทำทัณฑ์บน ตามข้อ 27 ให้ผู้กระทำผิดจรรยาบรรณทำหนังสือ รับการตักเตือน หรือหนังสือทัณฑ์บน ให้ไว้ต่อผู้บังคับบัญชา โดยระบุพฤติการณ์หรือรายละเอียดของการกระทำ ผิดจรรยาบรรณไว้ให้ชัดเจนตามแบบ จ. 1 และ จ. 2 ท้ายข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2553

(ศาสตราจารย์กำพล อดุลวิทย์)

นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาคผนวก จ
หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร. 3600 ต่อ 7504

ที่ ศธ 0513.204 / 0086 วันที่ 15 ส.ค. 2556

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (นางชน.สีหะ พงษ์วิทักษ์)

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์ รหัสประจำตัวนิสิต 5424850014 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์"

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชานันท์ สุดสุข)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร. 3600 ต่อ 7504

ที่ ศธ 0513.204 / 0086 วันที่ 15 มิ.ย. 2556

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน ดร. นิธมลีย์ มະກະ ๒๙

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์ รหัสประจำตัวนิสิต 5424850014 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง "สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์"

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอร้องเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชานันท์ สุตสุข)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร. 3600 ต่อ 7504

ที่ ศธ 0513.204 / 0086 วันที่ 15 มิ.ย. 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล (นายชัยวัฒน์ เทพสาร)

ด้วย นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์ รหัสประจำตัวนิสิต 5424850014 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชานันท์ สุดสุข)

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. ๒๕๕๖



ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอเก็บข้อมูล



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โทร. 3600 ต่อ 7504

ที่ ศธ 0513.204 / ว 0523 วันที่ ๗ มีนาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน

ตามที่ นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์ รหัสประจำตัวนิสิต 5424850014 นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ (ภาคพิเศษ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านและบุคลากรในสังกัดให้นิสิตแจกแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยในหัวข้อดังกล่าวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนรายวิชา 01454599 วิทยานิพนธ์ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ศิริภัทรา เหมือนมาลัย)
รองคณบดีฝ่ายวิทยาศาสตร์ รักษาการแทน
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์



ภาคผนวก ข
ตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง

ตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง

วิทยาเขต/หน่วยงาน	ผู้บริหาร (คน)	สายสนับสนุน (คน)
วิทยาเขตกำแพงแสน		
คณะเกษตร กำแพงแสน	3	12
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	1	2
คณะวิศวกรรมศาสตร์ กำแพงแสน	3	7
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์	7	10
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์	4	8
สถาบันวิจัยและพัฒนา กำแพงแสน	1	8
สถาบันสุวรรณวาทกกลีกิจเพื่อการค้นคว้าและพัฒนาปศุสัตว์และผลิตภัณฑ์สัตว์	1	6
สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน	4	20
สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม กำแพงแสน	1	5
สำนักหอสมุด กำแพงแสน	1	1
รวม	26	79
วิทยาเขตบางเขน		
คณะเกษตร	7	14
คณะเทคนิคการสัตวแพทย์	2	2
คณะบริหารธุรกิจ	2	6
คณะประมง	3	8
คณะมนุษยศาสตร์	5	9
คณะวนศาสตร์	5	7
คณะวิทยาศาสตร์	5	18
คณะวิศวกรรมศาสตร์	6	22
คณะศึกษาศาสตร์	6	35
คณะเศรษฐศาสตร์	1	8
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	6	3
คณะสังคมศาสตร์	5	7
คณะสัตวแพทยศาสตร์	5	22
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	4	8
บัณฑิตวิทยาลัย	3	3
วิทยาลัยการชลประทาน สถาบันสมทบ มก.	1	1
วิทยาลัยสิ่งแวดล้อม	1	1

ตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

วิทยาเขต/หน่วยงาน	ผู้บริหาร (คน)	สายสนับสนุน (คน)
ศูนย์นานาชาติสิรินธรเพื่อการวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	1	1
ศูนย์ผลิตภัณฑ์นม	1	3
ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	1
สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลผลิตทางการเกษตร	1	2
สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร	1	8
สถาบันค้นคว้าและพัฒนากระบวนการเกษตร	1	4
สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก.	1	4
สถาบันอินทรีจันทร์สถิตย์เพื่อการค้นคว้าและพัฒนาพืชศาสตร์	1	9
สำนักงานอธิการบดี	19	45
สำนักทะเบียนและประมวลผล	1	2
สำนักบริการคอมพิวเตอร์	1	3
สำนักประกันคุณภาพ	1	1
สำนักพิพิธภัณฑ์และวัฒนธรรมการเกษตร	1	1
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	1	1
สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม	1	3
สำนักหอสมุด	1	4
รวม	101	266
วิทยาเขตศรีราชา		
คณะวิทยาการจัดการ	4	2
คณะวิทยาศาสตร์ ศรีราชา	4	3
คณะวิศวกรรมศาสตร์ ศรีราชา	3	2
คณะเศรษฐศาสตร์ ศรีราชา	1	1
วิทยาลัยพาณิชยนาวินานาชาติ	1	1
สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา	1	5
สำนักวิทยบริการ วิทยาเขตศรีราชา	1	1
รวม	15	15
วิทยาเขตจังหวัดสกลนคร		
คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร	4	3
คณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์	3	4
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ	3	3

ตารางแจกแจงกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

วิทยาเขต/หน่วยงาน	ผู้บริหาร (คน)	สายสนับสนุน (คน)
สถาบันวิจัยและพัฒนา วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	1	1
ส่วนกลางวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จ.สกลนคร	1	1
สำนักงานวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร	5	6
สำนักวิทยบริการ	1	1
รวม	18	19

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 19 พฤษภาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคนิค ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการพัสดุ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

