

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา



ปรีชา อ่วมนาค

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา



ปรีชา อ่วมนาค

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

GUIDELINES FOR DEVELOPING THE COMPETENCIES OF SUPPORT STAFF AT  
THE UNIVERSITY OF PHAYAO



Preecha Aumnak

An Independent Study Submitted to University of Phayao  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Education in Educational Administration

May 2025

Copyright by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ของ ปรีชา อ่วมนาค

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ดร.อาภาพรรณ ประทุมไทย)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ปรีชา อ่วมนาค
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา
คำสำคัญ:	สมรรถนะหลัก, บุคลากรสายสนับสนุน, การพัฒนาสมรรถนะ

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา 2) เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 282 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.952 และแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การทดสอบค่าที (t-test), การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการวิจัยในลักษณะพรรณนาแบบความเรียง ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา สมรรถนะหลัก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมองภาพองค์กรรวม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า สมรรถนะหลัก จำแนกตามตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ด้านการมองภาพองค์กรรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา คือ 1) ควรกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน 2) ส่งเสริมการอบรมและการศึกษาต่อ 3) พัฒนาทักษะการให้บริการ โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการประสานงาน 4) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ส่งเสริมความซื่อสัตย์ โปร่งใส และการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน 7) ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ปัญหา 8) พัฒนาทักษะการค้นคว้าข้อมูล 9) อบรมด้านการสื่อสารและการอ่านพฤติกรรม 10) อบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 11) จัดทำแผนสำรองและแผนฉุกเฉิน 12) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ 13) ฝึกอบรมให้บุคลากรเข้าใจภาพรวมขององค์กร และ 14) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ

**Title:** GUIDELINES FOR DEVELOPING THE COMPETENCIES OF SUPPORT STAFF AT THE UNIVERSITY OF PHAYAO

**Author:** Preecha Aumnak

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

**Keywords:** competency, support personnel, competency development

#### ABSTRACT

This self-study research aims to 1) examine the competencies of support staff at the University of Phayao, 2) compare the competencies of support staff based on personal factors, and 3) explore guidelines for developing the competencies of support staff at the University of Phayao. The sample group consisted of 282 support staff members at the University of Phayao, calculated using Taro Yamane's formula and selected through simple random sampling. Additionally, 5 key informants were selected through purposive sampling. The research instruments included a 5-point Likert scale questionnaire, which underwent a validity check with consistency values ranging from 0.67 to 1.00, and an overall reliability of 0.952, as well as a semi-structured interview. The statistical methods used included percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test. If significant differences were found, pairwise comparisons were conducted using Scheffe's method. Qualitative data were analyzed through content analysis, and the findings were presented in a descriptive essay format. The research findings are as follows 1) The competencies of support staff at the University of Phayao were overall rated at a high level. In terms of specific areas, the highest mean score was found in teamwork competency. As for job-specific competencies, the overall rating was also high, with the highest mean in the area of having a comprehensive perspective. 2) The comparison of competencies of support staff at the University of Phayao based on personal factors showed that the core competencies differed significantly based on education level at the 0.05 level, and on the length of service, there was also a statistically significant difference at the 0.05 level. Regarding specific job competencies, the area of having a comprehensive perspective also showed significant differences at the 0.05 level. 3) The guidelines for developing the competencies of support staff at the University of Phayao include 1) setting clear goals and plans, 2) promoting training and further education, 3) developing service skills using online platforms for coordination, 4) supporting continuous learning and self-development, 5) promoting honesty, transparency, and compliance with organizational regulations, 6) fostering good working relationships, 7) encouraging problem-solving training, 8) developing research skills, 9) providing training on communication and behavioral reading, 10) offering training in change management, 11) preparing contingency and emergency plans, 12) cultivating an open organizational culture, 13) training staff to understand the organization's overall picture, and promoting creativity and out-of-the-box thinking.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการทุกท่านซึ่งได้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ตรวจสอบ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์และมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉราภรณ์ ดวงใจ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตและปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และ ดร.อาภาพรรณ ประทุมไทย อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และช่วยเหลือในการพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่าน และมหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ อบรมสั่งสอน และให้คำแนะนำมาโดยตลอดระหว่างการศึกษา รวมถึงขอขอบคุณเพื่อนนิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 13 ทุกท่าน และคุณเอกพล โปธิจันทร์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเพิ่มเติมในการทำวิจัย ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญยิ่งเหนือสิ่งอื่นใด คือ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และพี่สาว ที่เป็นกำลังใจสำคัญ คอยสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ กำลังใจ และกำลังทรัพย์อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แม้ในยามที่ประสบความเหน็ดเหนื่อย ก็ยังคงคอยเป็นแรงผลักดันให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ จนการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรำลึกถึงคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายทั่วสากลโลก ที่เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษามีสติปัญญาสามารถศึกษาค้นคว้าได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขออุทิศความสำเร็จครั้งนี้แต่บิดามารดา ครอบครัว ตลอดจนคณาจารย์ และนักวิชาการทุกท่าน ที่ได้เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านตำรา หนังสือ และบทความต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาและการพัฒนาตนเองของผู้ศึกษาในครั้งนี้นี้ ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ปรีชา อ่วมนาค

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมุติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ .....	13
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	61
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	62

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	69
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา.....	71
ตอนที่ 3 ผลเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล.....	85
ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา.....	118
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	143
สรุปผลการวิจัย.....	143
อภิปรายผลการวิจัย.....	154
ข้อเสนอแนะ.....	171
บรรณานุกรม.....	172
ภาคผนวก.....	180
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	181
ภาคผนวก ข รายนามหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูล.....	182
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	184
ภาคผนวก ง แบบสอบถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	192
ภาคผนวก จ ดัชนีความสอดคล้องและค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม.....	198
ประวัติผู้วิจัย.....	210

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน.....	42
ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	69
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	70
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน .....	70
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมและรายด้าน .....	71
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	72
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี .....	73
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ .....	74
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม .....	75
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการทำงานเป็นทีม .....	76
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	77
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบ ความถูกต้องตามกระบวนการงาน	78
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์.....	79
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล .....	80

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น.....	81
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน.....	82
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์รวม.....	83
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก.....	84
ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ.....	85
ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามเพศ.....	86
ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยาด้านบริการที่ดี จำแนกตามเพศ.....	87
ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามเพศ.....	88
ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามเพศ.....	89
ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยาด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ.....	90
ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามเพศ.....	91
ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ จำแนกตามเพศ.....	92
ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์ จำแนกตามเพศ.....	93
ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามเพศ.....	94

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามเพศ .....	95
ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามเพศ .....	96
ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์รวม จำแนกตามเพศ .....	97
ตาราง 32 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามเพศ .....	98
ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	99
ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยาด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	100
ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้าน บริการที่ดี จำแนกตามระดับการศึกษา .....	101
ตาราง 36 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้าน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	102
ตาราง 37 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้าน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา .....	103
ตาราง 38 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้าน การทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา .....	105
ตาราง 39 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	106
ตาราง 40 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน จำแนกตามระดับ การศึกษา .....	107
ตาราง 41 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการ คิดวิเคราะห์ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	108

ตาราง 42 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามระดับการศึกษา .....	109
ตาราง 43 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา.....	110
ตาราง 44 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	111
ตาราง 45 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์รวม จำแนกตามตามระดับการศึกษา .....	112
ตาราง 46 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามตามระดับการศึกษา.....	113
ตาราง 47 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน .....	114
ตาราง 48 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา รายคู่ด้านภาพรวม สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน.....	115
ตาราง 49 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยารายคู่ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	116
ตาราง 50 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน .....	116
ตาราง 51 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา รายคู่ด้านการมองภาพองค์รวม .....	118

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง .....	17
ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	61



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 4 มาตรา 72 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้การทำงานของข้าราชการบรรลุเป้าหมายตามที่ภาครัฐต้องการ โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, 2551, 25 มกราคม) สำนักงาน ก.พ. เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการพลเรือนสามัญสามารถทำได้หลายวิธี รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร (ปภาดา บุบผาสวรรค์, 2565)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนจึงมีความสำคัญ เนื่องจากจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทศพร พิษะระ (2566) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผ่านการวางแผนเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สุรียา ฉิมพาลี (2562) ได้เน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ยังได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) ได้เสริมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากเป็นการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานในทุกด้านแล้วยังช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยพะเยา เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานและการพัฒนาภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของทั้งฝ่ายวิชาการและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

กลุ่มนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการทำงานและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร การที่บุคลากรสายสนับสนุนมีสมรรถนะที่สูงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างมาก ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งมีความหลากหลายทั้งในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการสื่อสารและการปรับตัว ระดับการศึกษา ที่อาจสัมพันธ์กับทักษะการคิดวิเคราะห์และการรับรู้ต่อภาระหน้าที่ในการทำงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ การพัฒนาสมรรถนะในบริบทที่หลากหลายเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา (2567) พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความหลากหลายทางด้านช่วงวัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความแตกต่างในด้านความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และประสบการณ์การเติบโตที่แต่ละคนได้รับ นอกจากนี้ บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดช่องว่างด้านสมรรถนะ จึงเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะเด่นของบุคคล และเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างเด่นชัด ดังที่ สุปล ศิริ (2566) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ และสุวรรณี คะหางค์ (2565) สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กร

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา เปรียบเทียบสมรรถนะตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษารูปแบบหรือแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเสนอแนวทางที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

### คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา อยู่ในระดับใด
2. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยามีความแตกต่างกัน ในระดับใด เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ
3. มีแนวทางใดบ้างในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

### สมมุติฐานการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

1. บุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

#### 1.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 958 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567) จากบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ส่วนงานบริหาร จำนวน 15 ส่วนงาน และกลุ่มที่ 2 ส่วนงานวิชาการ จำนวน 17 คณะ 1 วิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 282 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling)

## 1.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.2.1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) เพศ จำแนกเป็น ชาย และหญิง
- 2) ระดับการศึกษา จำแนกเป็นปริญญาตรี และปริญญาโท
- 3) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป

1.2.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน

- 1.1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2) ด้านการบริการที่ดี
- 1.3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 1.4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 1.5) ด้านการทำงานเป็นทีม

2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

- 2.1) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
- 2.2) ด้านการคิดวิเคราะห์
- 2.3) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล
- 2.4) ด้านความเข้าใจผู้อื่น
- 2.5) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 2.6) ด้านการมองภาพองค์รวม
- 2.7) ด้านการดำเนินการเชิงรุก

## 2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ศึกษาข้อมูลจากการศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา โดยนำผลที่แสดงระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยของแต่ละด้านมาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ผู้ที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลนโยบายในด้านของการพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 คน

2.1.2 หัวหน้างานส่งเสริมและพัฒนา เนื่องจากเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลด้านของงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 คน

2.1.3 บุคลากรดีเด่นมหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น จากผลการพิจารณารางวัล ประจำปี พ.ศ. 2567 จำนวน 3 คน

## 2.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะทางพฤติกรรมของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยาที่มีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยแบบองค์รวม อีกทั้งยังเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยการวัดจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา หรือมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำ

1.2 ด้านการบริการที่ดี คือ การให้บริการที่เป็นมิตรและสุภาพในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยไม่บ่าเบียดหรือปิดกั้น พร้อมทั้งให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังต้องให้บริการทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ

1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ การหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลดี โดยการค้นคว้าข้อมูลที่เป็น

ประโยชน์ต่อการทำงาน มีการวางแผนและพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบ ในงานที่ทำ มีทักษะการใช้โปรแกรม คณิตวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ และสามารถสื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่น

1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ การทำงาน ด้วยความ สุจริต โปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมาย มีความเสียสละ อดทน รักในอาชีพ รับผิดชอบและตรงต่อ เวลา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน แสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา รักษาคำพูดและเชื่อถือได้ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ รักษาความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และ ชื่อเสียงของประเทศชาติ.

1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม คือ การร่วมมือกันในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทีม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและ สนับสนุนกันในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหา รับผิดชอบงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงาน ทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ รวมถึงการช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ปัญหาเพื่อให้ทีมงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ให้มีความรู้และทักษะเฉพาะด้านตามลักษณะที่ปฏิบัติ โดยสังเคราะห์ ออกเป็น 7 ด้าน จากทั้งหมด 16 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ คือ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงาน ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและชัดเจน ลดข้อบกพร่องโดยการติดตามข้อมูล และพัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้อง

2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะเป็นส่วนย่อยหรือเป็นขั้นตอน รวมทั้งจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ

2.3 ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความได้รู้เชิงลึก การแสวงหาภูมิหลังความเป็นมา ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น คือ สามารถรับฟังและเข้าใจความหมายตรงและแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ สามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ และกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการในการ ปฏิบัติงาน

2.6 ด้านการมองภาพองค์รวม คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม จับประเด็นและสรุปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์ใช้จนได้เป็นกรอบแนวคิดใหม่

2.7 ด้านการดำเนินการเชิงรุก คือ การเล็งเห็นปัญหาและโอกาส และสามารถจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นในทันที เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างสิ่งใหม่ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงาน

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ คือ วิธีการหรือกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การสอนงาน การฝึกปฏิบัติ การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่สำคัญพร้อมการติดตามผล การให้รางวัลหรือคำชมเชย และการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบในหน้าที่ รวมถึงการสนับสนุนให้ศึกษาต่อและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้สอดคล้องกับภาระงานและเป้าหมายขององค์กร

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. มหาวิทยาลัยพะเยา/คณะ/ส่วนงาน ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

2. มหาวิทยาลัยพะเยา/คณะ/ส่วนงาน ได้ทราบถึงความแตกต่างในด้านสมรรถนะบุคลากรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จากการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

3. มหาวิทยาลัยพะเยา/คณะ/ส่วนงาน ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อส่งผลการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 2.4 ประเภทของสมรรถนะ
3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
  - 3.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก
  - 3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. บริบทมหาวิทยาลัยพะเยา
  - 4.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา
  - 4.2 การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นภารกิจสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการ เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในทุกด้านจะเป็นกำลังหลักในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยจากนักวิชาการเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาศักยภาพคนในประเด็นสำคัญ ดังนี้

ทศพร พิษะระ (2566) การพัฒนาศักยภาพคน คือ กระบวนการและกิจกรรมที่ผ่านการวางแผนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ และสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด และความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามที่องค์กรกำหนดไว้

สุริยา ฉิมพาลี (2562) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถมากขึ้น เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) การพัฒนาศักยภาพคนเป็นการพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร มีนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับให้พร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจ โดยใช้กิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดขึ้นโดยองค์กรเป็นเครื่องมือในการพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน สร้างความชำนาญในการทำงาน มุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์ (2563) การพัฒนาศักยภาพคนเป็นกระบวนการหนึ่งขององค์กรที่ได้รับการวางแผนมาอย่างชำนาญเพื่อพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อพัฒนาระบบงานและผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร

ปภาดา บุบผาสวรรค์ (2565) การพัฒนาศักยภาพคน หมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร กระบวนการพัฒนาศักยภาพคนจึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการมุ่งดำเนินงานให้องค์กรมีผลประกอบการที่สูง เพราะไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดก็ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวและสอดคล้องกับการทำงานในยุคปัจจุบันที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรานนท์ และคณะ (2563) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความคิดเห็น ทักษะคิด ที่มีต่องาน และความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จินดาพร รุ่งโรจน์ (2562) การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะยังผลให้บุคลากรนั้นมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ศรินทิพย์ พิริยะสถิต (2566) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการกระทำใด ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลได้พัฒนาเพื่อให้เกิดทัศนคติ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคต รวมทั้งเป็นการผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพ ผลผลิต โอกาส และการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของตัวบุคคล ซึ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้วย

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การจัดสัมมนา และการศึกษาดูงาน เป้าหมายหลักของกระบวนการนี้คือให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว

### **ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยจากนักวิชาการเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

สุวดี กิจเดช (2562) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้พนักงานค้นพบศักยภาพของตัวเอง ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความอยู่รอด ผลผลิตของหน่วยงานสูงขึ้น และเสริมสร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ

สุรียา นิมพาลี (2562) การพัฒนาบุคลากรช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตด้วยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพซึ่งเกิดจากการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

เสนห์ จุ้ยโต (2560) อ่างถึงโน นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์, 2562) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในบริหารองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหลักในการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ

บริหารงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญใน 6 ประการ ดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้ใหม่ ๆ บุคลากรสามารถนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ช่วยลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุ และเพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการทำงาน

3. ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานสำหรับบุคลากรใหม่หรือตำแหน่งใหม่ ลดความเสียหายจากการลองผิดลองถูก

4. ช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าใจงานที่ต้องปฏิบัติ ลดภาระของหัวหน้างานในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ ทำให้หัวหน้างานมีเวลาทำงานได้เต็มที่

5. ช่วยกระตุ้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้น กระตุ้นความมุ่งมั่นในการทำงาน

6. ช่วยเพิ่มความรู้และคิดใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคลากรทันต่อเทคโนโลยีและหลักการบริหารงานใหม่ ๆ นำไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนานี้ช่วยให้บุคลากรค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพิ่มความรู้และความคิดใหม่ ๆ ทำให้มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจทัศนคติที่ดี และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน ลดการใช้วัสดุสิ้นเปลือง ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน ลดภาระของผู้บังคับบัญชา และส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง

#### **แนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

รัชจักร จิตวัฒนานนท์ (2563) แนวทางในการพัฒนาบุคลากร คือ การสนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในทุกรูปแบบ เช่น การส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน โดยต้องมีระบบบริหารการพัฒนาบนฐานสมรรถนะหลักที่ชัดเจน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น

สุวดี กิจเดช (2562) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนทางการศึกษา 2) การจัดอบรมฝึกทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 3) การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการบางส่วน

จิตรัตน์ พลุเกิด (2562) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การศึกษา การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ การพัฒนาความรู้สึกรักคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ควรสนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังในทุกรูปแบบ เช่น การส่งเสริมการศึกษาต่อ การจัดอบรม การจัดสัมมนา การจัดศึกษาดูงาน การฝึกทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ ควรมีระบบบริหารการพัฒนาบนฐานสมรรถนะหลักที่ชัดเจน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการพัฒนาความรู้สึกรักคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### **กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

สกล บุญสิน (2560) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์และแผนงาน รวมถึงการวิเคราะห์งานและความต้องการของพนักงาน จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรมและเลือกสื่อและเทคนิคที่เหมาะสม โดยสอดคล้องกับหลักสูตร เนื้อหา และวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคนิคที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด

Delahaye (2005, อ้างถึงใน เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การออกแบบวิธีการและเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ เป็นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทศนคติที่ดี (Attitude) และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีได้

สุวดี กิจเดช (2562) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 5 ขั้นตอน

1. สำรวจความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. วิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์และแผนงาน
3. กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบวิธีการ และเลือกเครื่องมือสำหรับการฝึกอบรม
4. ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมและการเรียนรู้
5. ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินได้จากความคิดเห็นของผู้รับการอบรม ขอบเขตการเรียนรู้ และผลการนำไปปฏิบัติในงาน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรและบุคลากร กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบเนื้อหาและเลือกสื่อ และเทคนิคที่เหมาะสม ดำเนินการโดยใช้วิธีการที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด และสุดท้าย ประเมินผลจากความคิดเห็นของบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาและการนำความรู้ไปปฏิบัติในงาน กระบวนการนี้ช่วยเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะที่ดี และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จโดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ หรือคุณลักษณะของตน สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะมาใช้ในงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ปัญหา และการดำรงชีวิต

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2564) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่องค์กรต้องการ โดยมาจากพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ ทักษะ วิธีคิดด้วยตนเอง บทบาท คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ศิลป์ชัย สีมาวงค์อนันต์ และคณะ (2563) สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Personal Attribute) ของบุคคล ที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การพัฒนาสมรรถนะ จึงหมายถึงการฝึกฝนเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมาย

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งแสดงออกถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และได้ผลงานที่ดีกว่าในสถานการณ์ที่หลากหลาย

สุวรรณณี คะหาวงศ์ (2565) สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่สัมพันธ์กับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

วสุธิตา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเร็บ (2566) สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

ทศพร พิษะระ (2566) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะตน ที่ประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ และมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยสมรรถนะเกิดจากผลรวมของ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ของตน มาประยุกต์ใช้ในงาน หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ จึงส่งผลให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ตามมาตรฐาน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

#### **ความสำคัญของสมรรถนะ**

สุรียา ฉิมพาลี (2562) ความสำคัญของสมรรถนะ คือ การทำให้การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงานหรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานได้

อัญชลี ศรีชัย (2563) สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ การปรับสมรรถนะของบุคลากร ให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในระยะยาว

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเด่นของบุคคล และเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างเด่นชัด

วิกานดา จิรพุทธกร (2565) สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ทั้งต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และบุคลากร โดยเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ การพัฒนา และการป้องกันในองค์กร สามารถลดการสูญเสียทรัพยากรในการบริหารเพื่อให้ได้ ประโยชน์อันสูงสุด

สุวรรณี คะหวางค์ (2565) สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กร

สุพล ศิริ (2566) สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในองค์กร สามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติในการสรรหา บุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการ พัฒนาบุคลากรให้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทั้งต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และบุคลากร โดยสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์กรในระยะยาว ทั้งยังช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยทำ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร มีความเชี่ยวชาญ ในวิชาชีพ มีจริยธรรม และมีความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้ระบุว่า สมรรถนะเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ หรือคุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ปัญหา และ การดำรงชีวิต โดยองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)
3. คุณลักษณะ / เจตคติ (Attribute / Attitude)
4. การประยุกต์ใช้ (Application)

5. การกระทำ/การปฏิบัติ (Performance)
6. งานและสถานการณ์ต่าง ๆ (Tasks / Jobs / Situations)
7. ผลสำเร็จ (Success) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Performance Criteria)

อัญชลี ศรีชัย (2563) สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยสมรรถนะมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะที่จำเป็นในเรื่องที่ต้องรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สภาพทางธุรกิจ เศรษฐกิจการแข่งขัน และการบริหารการเงิน
2. ทักษะ (Skill) ความสามารถที่ต้องการเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ การถ่ายทอดความรู้ และการนำเสนอ ซึ่งทักษะเหล่านี้เกิดจากความรู้พื้นฐานและสามารถฝึกฝนได้จนคล่องแคล่ว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) ลักษณะการแสดงออกที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเป็นผู้นำ และความมั่นคงทางอารมณ์
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) แรงขับภายในที่ทำให้บุคคลมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

Spencer & Spencer (1993, อ้างถึงใน รัชจิกร จิตวัฒนานนท์, 2563) ได้กำหนดคุณลักษณะของสมรรถนะของบุคคลที่ฝังแน่นและเป็นแนวพฤติกรรมที่นำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ (characteristics) ดังนี้

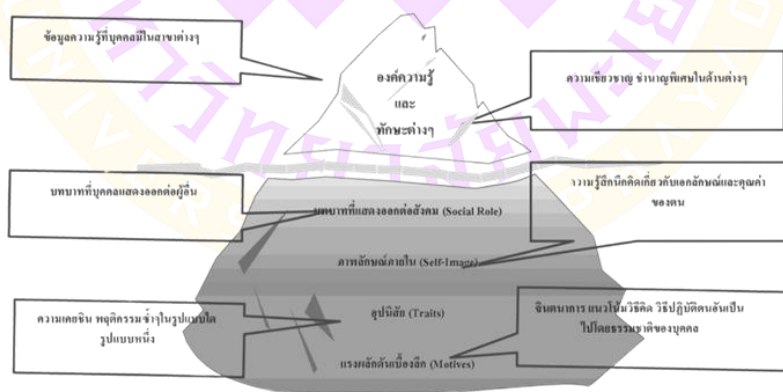
1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือความรู้เฉพาะเจาะจงที่บุคคลมี การวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ เนื่องจาก การทดสอบวัดความจำ ไม่ใช่การใช้ความรู้ การทดสอบวัดการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ใช่ความสามารถในการใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน การทดสอบความรู้เป็นเพียงการคาดการณ์ความสามารถในการทำงาน แต่ไม่แน่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานได้จริง
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ใช้ทักษะทางร่างกายและกระบวนการทางจิต เช่น ทักษะทางร่างกาย หมอพินที่สามารถใส่พินโดยไม่ทำให้คนไข้กลัว ทักษะทางจิต การคิดวิเคราะห์และการคิดรวบยอด (conceptual thinking)
3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม หรือความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง เช่นบุคคลที่เชื่อมั่นในตนเอง จะเชื่อว่าตนสามารถทำสิ่งที่มีประสิทธิภาพในหลาย ๆ สถานการณ์

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและลักษณะนิสัยที่แสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ปฏิภาณที่รวดเร็วหรือความสามารถในการควบคุมตนเอง และความคิดริเริ่มทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดหรือมุ่งหมาย ซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น: บุคคลที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเอง

McClelland (1973, อ้างถึงใน ศศิธร กรานสุข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง, 2565) อธิบายสมรรถนะระหว่างบุคคลผ่านโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งแบ่งสมรรถนะออกเป็นสองส่วนที่มองเห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย เรียกว่า Hard skills และส่วนที่มองเห็นได้ยากและอยู่ใต้น้ำ ส่วนนี้คือแรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม องค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านที่สำคัญและจำเป็นต้องรู้
2. ทักษะ (Skills) สิ่งที่ต้องทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากพื้นฐานทางความรู้และการฝึกฝนจนคล่องแคล่ว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Traits) ลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ หรือการเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives/Attitude) แรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ ดังภาพที่ 1



ภาพ 1 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง  
ที่มา: McClelland (1973)

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ปัญหา และการดำรงชีวิต โดยองค์ประกอบของสมรรถนะสามารถจัดกลุ่มภายใต้หลักเกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและหลักเกณฑ์ในการสังเกตเห็นได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และผลสำเร็จ (Success) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Performance Criteria) ซึ่งเป็นสมรรถนะบุคคลพื้นฐานที่สามารถพัฒนาได้
2. สมรรถนะที่มองเห็นได้ยากหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล คือ แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) และบุคลิกประจำตัวบุคคล (Traits) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ค่อนข้างยากสำหรับการวัดและการประเมิน

#### **ประเภทของสมรรถนะ**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) มี 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ตีให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่

1.2 บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่ที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มาอย่างเป็นระบบ  
ระเบียบ
- 2.2 การมองภาพองค์รวม หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือ  
การรวบรวมข้อมูลทั้งหลาย
- 2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความ  
เอาใจใส่ และมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หมายถึง การแสดงสมรรถนะในการกำกับดูแลให้ผู้อื่น  
ปฏิบัติตามมาตรฐานของบทบัญญัติในทางกฎหมาย
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านของความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะ  
แสวงหาข้อมูลในด้านต่าง ๆ
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และ  
ประยุกต์ใช้ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายตรงหรือ  
ความหมายแฝงของผู้อื่น
- 2.8 ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ หมายถึง การทำความเข้าใจในระบบ  
ราชการและสามารถใช้ความรู้นั้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคิดล่วงหน้าและดำเนินการเชิงรุก
- 2.10 การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้  
ถูกต้อง ครบถ้วน ในทุกขั้นตอน
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง การแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเอง
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและแสดงออก  
ซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับความเห็นต่างอย่างมีเหตุผล
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ  
การยอมรับ และการสนับสนุน
- 2.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ หมายถึง ความรู้สึกซาบซึ้งในสุนทรียภาพและคุณค่าของ  
ศิลปะ และสามารถนำไปประยุกต์ในการรังสรรค์งานศิลปะ
- 2.15 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ หมายถึง จิตสำนึกหรือความรู้สึกตั้งใจที่จะ  
แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบาย ความต้องการ และเป้าหมายของ  
ส่วนราชการต้นสังกัด
- 2.16 การสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง การสร้างหรือการรักษาสัมพันธภาพอันมิตรเพื่อ  
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงาน

3. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนาจการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาครัฐราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย

3.1 สภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม

3.2 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน

3.3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

3.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มและเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ

3.5 การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองภายใต้สภาวะกดดัน

3.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน หมายถึง ความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จอมภัก จันทะศักดิ์ (2561) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมี จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

2. สมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานประจำเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ

McClelland (1973, อ้างถึงใน ประภาพร พิมพพาศรีภิรมย์, 2563) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน

Bryant & Poustie (2001 อ้างถึงใน โกศล สีสัง, 2565) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดใน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเร็บ (2566) พบว่า รูปแบบสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านดังนี้

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยในมหาวิทยาลัยของรัฐมี 15 กลุ่มงาน ดังนี้

- 2.1 กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
- 2.2 กลุ่มงานสนับสนุนงานทางวิชาการ
- 2.3 กลุ่มงานบริหาร
- 2.4 กลุ่มงานนโยบายและวางแผน
- 2.5 กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา
- 2.6 กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- 2.7 กลุ่มงานนิติกร
- 2.8 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
- 2.9 กลุ่มงานประกันคุณภาพ
- 2.10 กลุ่มงานตรวจสอบภายใน
- 2.11 กลุ่มงานศิลปวัฒนธรรม
- 2.12 กลุ่มงานพัฒนานักศึกษา
- 2.13 กลุ่มงานวิทยบริการและสารสนเทศ



ตามเกณฑ์ที่กำหนด มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำ นอกจากนี้ยังรวมถึงการรังสรรค์และพัฒนางานที่ยากและท้าทายเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างโดดเด่น

#### **ความหมายสมรรถนะด้านการบริการที่ดี**

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) การให้บริการที่เป็นมิตรและสุภาพในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่นักศึกษา รวมถึงการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว และรับผิดชอบในการช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ.

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) การปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านการบริการ ให้บริการด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น พร้อมร่วมพัฒนาและส่งเสริมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานตามระบบเพื่อให้ความช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างครบถ้วน.

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) การบริการที่ดีสามารถให้บริการด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น โดยให้บริการผู้รับบริการทุกคนในมาตรฐานเดียวกันโดยไม่เลือกปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษ รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกและประสานงานการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์ (2563) การบริการที่ดี คือ การช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว โดยไม่บ่ายเบี่ยงหรือปิดการะ พร้อมให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ.

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการที่ดีควรมีความมุ่งมั่นในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยไม่บ่ายเบี่ยงหรือปิดการะ พร้อมทั้งให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังต้องให้บริการทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติและมีการช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหายังรวดเร็วและตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

### ความหมายสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) การศึกษาติดตามความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานราชการ และดำเนินการรับรู้แนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง.

ณัฐดาวรรณ มณีวรรณ (2561) การปฏิบัติงานด้วยความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงาน มีความมานะอดทนและวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพรวมในการทำงาน และมีอิสระในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะในการใช้โปรแกรมอย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ และใช้ศิลปะการสื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์ (2563) การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการหมายถึงความขวนขวายและสนใจในการหาความรู้ ด้วยการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง รู้จักพัฒนาและปรับปรุงตนเอง รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์.

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คือ การติดตามและเรียนรู้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีการวางแผนและพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในงานที่ทำ มีทักษะการใช้โปรแกรม คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ และสามารถสื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงการหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานให้เกิดผลดี.

### ความหมายสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและตามวินัย แสดงความเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างตรงไปตรงมา รักษาคำพูด มีสัจจะ และเป็นคนที่เชื่อถือได้

ณัฐดาวรรณ มณีวรรณ (2561) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึงการปฏิบัติงานด้วยการดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ มีความเสียสละ อดทน และทำงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง และมีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส สุจริต และถูกต้อง ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ รักษาความถูกต้อง พิชัยผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การทำงานด้วยความสุจริต โปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมาย มีความเสียสละ อดทน รักในอาชีพ รับผิดชอบและตรงต่อเวลา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน แสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา รักษาคำพูดและเชื่อถือได้ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ รักษาความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ

#### **ความหมายสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม**

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสนับสนุน การตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ ทีม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในกลุ่ม

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน โดยมีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ และรับผิดชอบงานร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือทีมงาน สามารถประสานรอยร้าวหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเพื่อรวมพลังในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันในการตัดสินใจ และทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทีม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหา รับผิดชอบงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ รวมถึงการช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ปัญหาเพื่อให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ**

##### **ความหมายแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ**

อรนุช กบรัตน์ และคณะ (2561) การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรควรสร้างความพึงพอใจโดยให้ปฏิบัติงานตามความถนัดและตรงสายงาน มีการส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ โดยการจัดอบรม กิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะในการทำงานควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม

ทางจิตใจ การปลูกฝังการปฏิบัติงานที่ต้องยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และความถูกต้องชอบธรรม สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ร่วมกัน และมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จของงานและองค์กรเป็นที่ตั้ง

มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้หลากหลายวิธีการ เช่น การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การบรรยาย การประชุมอภิปราย การสาธิต การศึกษาจากตัวอย่าง การเสวนากลุ่มย่อย การหมุนเวียนงาน การมอบหมายพิเศษ การใช้ระบบพี่เลี้ยง และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

จันทร์ทา มิ่งคำมี (2562) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงาน นอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

วรรณภา ชมกรต (2563) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ ได้แก่ ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง มีพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันไป แต่มีการค้นหาความจำเป็น/ประเมินสมรรถนะที่ต้องพัฒนา มีระบบสนับสนุนและประเมินผลการเรียนรู้

จิราภรณ์ พงษ์วาปี (2564) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรกำหนดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญในงาน และควรมีการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร

ธีระพล เจริญสุข (2564) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการพัฒนาผลงานให้สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด

ด้านที่ 2 การบริการ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการตามขั้นตอนสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์กรกำหนด

ด้านที่ 3 ความเชี่ยวชาญ ควรมีการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยี และการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ

ด้านที่ 4 หลักยึดมั่นในความถูกต้อง ควรมีการส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงานอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้

ด้านที่ 5 การทำงานเป็นทีม ควรมีการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ด้านที่ 6 การพัฒนาองค์กร ควรมีการกำหนดแนวทางการยกระดับมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นไปตามกรอบการบริหารจัดการ มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล

ด้านที่ 7 การคิดวิเคราะห์ ควรมีการวางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบ และการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมตามสมรรถนะบุคลากร

ประการณ์ พรหมสวัสดิ์ (2563) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ควรเน้นการใช้หลักการมอบหมายงาน หลักการบริหารชุมชนจัดการตนเองให้เข้มแข็งขึ้น การจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

เนตรา เพ็ชรแสง และอภิชาติ พานสุวรรณ (2566) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

1. การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อ
3. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการทำงาน
5. การพัฒนารูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัย ที่มีความหลากหลาย
6. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือผลงานในตำแหน่งจากผู้มีประสบการณ์ในสายงาน

สิริวดี ชูเชิด (2565) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การฝึกปฏิบัติงานและทำงานร่วมกัน การมอบหมายงานที่สำคัญ การติดตามผลการทำงาน การให้คำชมเชยหรือรางวัล การประเมินและวัดผลในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรควรมีการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญในงาน จัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนทุนการศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน พัฒนารูปแบบการให้บริการ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มอบหมายงานที่สำคัญและติดตามผลการทำงาน การให้รางวัลและคำชมเชย รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ และบุญชม ศรีสะอาด (2563) พบว่า เทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร มีทั้งสิ้น 5 เทคนิควิธี ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสอนงาน
4. การให้การศึกษาต่อเนื่อง
5. การระดมสมอง

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามแผน บุคลากรควรดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
2. ความกระตือรือร้นและการวางแผน บุคลากรควรทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีการวางแผนงานอย่างละเอียดและรอบคอบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน
3. การยอมรับข้อผิดพลาดและการแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน บุคลากรควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง และพยายามแก้ไขปัญหาด้วยความจริงใจ
4. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีทิศทางและสามารถประเมินผลได้
5. การถ่ายทอดองค์ความรู้ บุคลากรควรถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานให้กับผู้อื่น เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานโดยรวมแล้ว การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะและมีคุณภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ธีระพล เจริญสุข (2564) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานที่สำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีการพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยมีการวางแผนขั้นตอนดำเนินงาน กำหนดขอบเขต กำหนดกรอบระยะเวลา และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้งานจบสำเร็จตรงตามเป้าหมาย มีการกำกับติดตาม การประเมินผล นอกจากนี้ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงประยุกต์วิธีการทำงาน ลงมือทำ ตัดสินใจ วิเคราะห์คำนวณความคุ้มค่ามีประโยชน์สูงสุดตามแผนงาน มีส่วนช่วยให้ทำงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ควรมีจุดมุ่งหมาย การกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของงานที่ชัดเจน การกำกับ ติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ

มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ด้วยความประหยัดใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการพิจารณาความดีความชอบมีการร่วมงานแบบกัลยาณมิตร มีการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหาและให้กำลังใจกันรวมไปถึงมีการแต่งตั้งและมอบหมายการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและชัดเจน

โกศล สีสังข์ (2565) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้คู่มือมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

วรพงศ์ บุตรสี และกรรณา เชิดจิระพงษ์ (2567) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน และพัฒนาเทคโนโลยีช่วยทำงาน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรตามการศึกษาของนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมมาใช้, การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ, การสอนงานและการให้การศึกษาต่อเนื่อง, การระดมสมอง, การจัดลำดับความสำคัญของงาน, การพัฒนาเทคโนโลยีช่วยทำงาน, การวางแผนงานที่มีขั้นตอนชัดเจน, การกำกับติดตามและประเมินผล, ความขยันหมั่นเพียรและรับผิดชอบ, ความกระตือรือร้นและการถ่ายทอดองค์ความรู้, การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานงาน, การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า, และการร่วมงานแบบกัลยาณมิตร นอกจากนี้ ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีวางแผนขั้นตอนดำเนินงาน กำหนดขอบเขต กรอบระยะเวลา และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย โดยการดำเนินงานเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้.

#### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี**

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ได้แก่ 1) เพิ่มช่องทางในการให้บริการที่หลากหลาย 2) กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการบริการที่ดี ไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร และ 3) สร้างความตระหนัก ทศนคติและปลูกจิตสำนึกที่ดีอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในเรื่องของการบริการ

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ได้แก่ 1) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของการบริการที่ดีให้แก่พนักงานทุกคน 2) ควรสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานให้เกิดการบริการที่ดี รักในการให้บริการ มีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส 3) ควรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดยการมอบรางวัลให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี เช่น ใบประกาศนียบัตร โล่รางวัล หรือค่าตอบแทนพิเศษ และ 4) ควรสร้างความรู้สึกรักของการเป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานเกิดความรักต่อองค์กรและพร้อมปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

รัฐฉววรรณ จันทรมะโน และคณะ (2561) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการบริการที่ดี ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถตามศาสตร์ของวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การอบรมแนวปฏิบัติงานต่าง ๆ จัดการประชุมสัมมนา เพื่อตอบสนองในการให้บริการอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรองรับการให้บริการ โดยสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้รับบริการอย่างเหมาะสมกับปัญหาและโอกาสที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

วรพงศ์ บุตรสี และกรุณา เขิดจิระพงษ์ (2567) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้

1. ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติที่ดี ควรจัดอบรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ และสอดแทรกคำสอนเกี่ยวกับการให้บริการที่ดีในกระบวนการทำงาน
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การประชุมหรือการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
4. ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และข้อกำหนด มีการกำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่ตั้งไว้ เพื่อให้การบริการมีความต่อเนื่อง รวดเร็ว และถูกต้อง
5. การบริการที่เป็นมิตรและสุภาพ ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเป็นมิตรและสุภาพ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

ธีระพล เจริญสุข (2564) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่รู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็ว รักษาจิตบริการและคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน แสดงถึงความเต็มใจในการช่วยเหลือและการให้บริการผู้ที่มารับบริการ ควรพัฒนาทักษะในการโต้ตอบข้อซักถามและการให้ข้อมูลให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และเข้าใจความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ.

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณนท์ และคณะ (2563) สมรรถนะด้านบริการที่ดี บุคลากรควรให้บริการแก่ผู้รับบริการด้วยหลักของการให้บริการด้วยจิตใจที่รักงานบริการอย่างเต็มเปี่ยม และแสดงออกให้ผู้รับบริการเห็นถึงความเอาใจใส่ของบุคลากรที่มีต่อผู้รับบริการ ควรใส่ใจรายละเอียดของการปฏิบัติงานด้านการให้คำปรึกษา พร้อมใช้ทักษะในด้านการสื่อสารที่จะนำเสนอวิธีการและกระบวนการในการดำเนินการที่ถูกต้องและชัดเจนเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรให้บริการทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน ควรประสานความร่วมมือหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมา โดยใช้ความระมัดระวังรอบคอบในการให้บริการควรวิเคราะห์และ

พิจารณาถึงความต้องการอย่างแท้จริงของผู้มารับบริการ เพื่อให้การให้บริการจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ด้านการบริการที่ดี การให้บริการควรเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ และให้หน่วยงานราชการพัฒนาสิ่งที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่จะช่วยให้งานบริการของหน่วยงานเป็นบริการที่มีคุณภาพ มีการอำนวยความสะดวกและประสานการให้บริการที่ต่อเนื่องอย่างดี เจ้าหน้าที่แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาของนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ได้แก่ การเพิ่มช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายและการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้และทักษะการบริการ นอกจากนี้ ควรกำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่ตั้งไว้ เพื่อให้การบริการมีความต่อเนื่อง รวดเร็ว ถูกต้อง และควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการบริการที่ดีไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ควรสร้างทัศนคติและจิตสำนึกที่ต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในเรื่องของการบริการ การสร้างจิตสำนึกและปลูกฝังความรักในการให้บริการและบุคลิกภาพที่ดี มีความยิ้มแย้มแจ่มใส การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโดยการมอบรางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความภูมิใจในงานและมีความสุขในการทำงาน การรักษาจิตบริการและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้การบริการมีคุณภาพและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ

#### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ**

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณ และคณะ (2563) สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยการเข้ารับการอบรมสัมมนาในเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ควรมีการกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสามารถที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ควรมีการต่อยอดแนวความคิดและกระบวนการในการทำงานอันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการดำเนินการด้านบูรณาการองค์ความรู้ในรูปแบบของการจัดการความรู้ KM เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งยังเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังหน่วยงานและบุคคลอื่น

ธีระพล เจริญสุข (2564) การพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรควรฝึกฝนความรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง เข้าร่วมงานสัมมนาและอบรมวิชาการเพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ ควรฝึกฝนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และใช้โปรแกรมดิจิทัลในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ เพื่อขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความแม่นยำ ควรศึกษาและอัปเดตกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงค้นคว้าและ

ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ส่งเสริมการพัฒนาตนเองจากสื่อออนไลน์ สำนวความ ต้องการจากบุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านใด จัดทำเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) การพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังนี้

1. ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ หรือมีการส่งพนักงานไปเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขอบเขตงานของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการติดตามผลของการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. ควรมีการนำพนักงานไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนมาพัฒนาระบบการทำงานและรูปแบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร

3. ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาการที่เกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ในรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. ควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องของการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น มีทักษะ และวิธีคิดที่กว้างขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานในการศึกษาต่อ เป็นต้น

5. ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยี โปรแกรม ระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานสำหรับองค์กร

รัชฎาวรรณ จันทระมะโน และคณะ (2561) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ใฝ่หาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

วรพงศ์ บุตรสี และกรุณา เชิดจิระพงษ์ (2567) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ นายช่างรังวัดควรรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ และศึกษาระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้อง แม่นยำ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า จากการศึกษาของนักวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเข้าร่วมอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น ๆ และการเรียนรู้จากสื่อออนไลน์ ควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมดิจิทัลในการทำงาน รวมถึงการติดตามและอัปเดตกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้

ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานช่วยแก้ไขปัญหาและเผยแพร่ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

#### แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมทั้งยึดมั่นในหลักของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือรับผลประโยชน์ พร้อมทั้งกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำ และควรปฏิบัติตามหลักของวินัยตามหลักอาชีพแห่งจรรยาบรรณวิชาชีพ ควรจะมีการเรียนรู้พร้อมทั้งต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ยังคงยึดมั่นในบทบาทและหน้าที่ที่ตนเองได้รับ พร้อมทั้งมีความวิริยะอุตสาหะในการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

ธีระพล เจริญสุข (2564) สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรควรปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกรอบจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีมาตรฐาน ไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย ตรงไปตรงมา ปฏิบัติตนตามระเบียบขององค์กร และหน้าที่การทำงานอย่างเคร่งครัดอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายเพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) แนวทางการพัฒนาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่พนักงานในองค์กรอย่างเป็นประจำทุกปี และควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรทุกคนรู้จักคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม โดยจัดกิจกรรมการเข้าวัด ฟังเทศน์ ฟังธรรม ปฏิบัติธรรม เพื่อสร้างคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมให้กับพนักงานและร่วมกันทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาอย่างเป็นประจำทุกปี

รัชฎาวรรณ จันทระโน และคณะ (2561) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ควรณรงค์และส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและปฏิบัติตามนโยบายส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์เฉพาะส่วนตน มีความเสียสละและมุ่งประโยชน์ในองค์กรเป็นที่ตั้ง

วรพงศ์ บุตรสี และกรรณา เชิดจิระพงษ์ (2567) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำ เรื่องความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง นายช่างรังวัดควรพิจารณาข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย และถูกต้องชอบธรรม

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า บุคลากรควรปฏิบัติตนตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ควรมีการฝึกอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงยึดมั่นในหลักการของจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

#### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม**

ภานุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรควรเป็นผู้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ควรร่วมแรง ร่วมใจ มีความสมัครสมานสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม แบ่งงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน และควรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ร่วมกันในการจัดอบรม สัมมนาเพื่อให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน

ธีระพล เจริญสุข (2564) บุคลากรควรช่วยเหลือกัน การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ให้อภัย เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ร่วมแรงร่วมใจ เป็นส่วนหนึ่งของทีมเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งมั่นฝึกฝนพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในการร่วมออกแบบกิจกรรม และร่วมกันประเมินผลของวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญ

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ควรมีการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เช่น งานกีฬา เป็นต้น เพื่อให้พนักงานในองค์กรได้ทำความรู้จักกันอย่างทั่วถึง เป็นมิตรที่ดีต่อกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความสามัคคีกัน และสามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรได้

รัชฎาวรรณ จันทระโน และคณะ (2561) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตและความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากรกองคลังด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดสามัคคี และมี

ความเอื้ออาทร ดูแลและเอาใจใส่กันและกัน เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันและก่อให้เกิดความผาสุกในที่ทำงาน

วรพงศ์ บุตรสี และกรุณา เชิดจิระพงษ์ (2567) ด้านทำงานเป็นทีม ควรมีการประชุมให้ทุกคนเห็นเป้าหมายของงานร่วมกัน มีการพูดคุยแบ่งปันประสบการณ์ นำเสนอปัญหา และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรควรมีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมการกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ควรมีความสามัคคีภายในทีม แบ่งงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน และมีกิจกรรมการอบรม การประชุม และสัมมนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี แบ่งปันประสบการณ์และร่วมกันแก้ไขปัญหามีการรับฟังความคิดเห็นและให้เอื้อกัน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันออกแบบกิจกรรมและประเมินผลตามเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เช่น งานกีฬา การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสุขภาพกายใจของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้ทีมงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความผาสุกในที่ทำงาน

### **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมแก่หน้าที่หรือใช้ในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยได้กำหนดรายละเอียดของระดับสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางนำไปประกอบการประเมินสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

#### **1. ด้านการคิดวิเคราะห์**

คำจำกัดความ

การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

ระดับสมรรถนะ

1. แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็น ส่วน ๆ ได้อย่างง่าย ๆ อย่างไม่ซับซ้อน
2. เข้าใจถึงความสัมพันธ์พื้นฐานของปัญหาหรือของงาน ของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้

3. เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อน คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้

4. เข้าใจประเด็นปัญหาและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมวางแผนทางการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า

5. ใช้เทคนิคและรูปแบบต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาก่อนที่มันจะเกิดขึ้น

## 2. ด้านการมองภาพองค์รวม

คำจำกัดความ

การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

ระดับสมรรถนะ

1. ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ไขปัญหในงาน

2. ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิด ประสบการณ์ หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

3. สามารถสังเคราะห์ข้อมูล อธิบายความคิด สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

4. ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

## 3. การสืบเสาะหาข้อมูล

คำจำกัดความ

การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความรู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ระดับสมรรถนะ

1. ใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อหาข้อมูล

2. หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด

3. ตั้งคำถามเชิงลึกและหาข้อมูลจากผู้รู้เพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง

4. วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลหลากหลาย

5. วางระบบการสืบค้น มอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง

#### 4. ความเข้าใจผู้อื่น

คำจำกัดความ

ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อ

ระดับสมรรถนะ

1. เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสารและสามารถจับใจความได้ถูกต้อง
2. เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการสังเกตสีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียง
3. เข้าใจความหมายในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง รวมถึงความคิดและความรู้สึกที่แสดงออกเพียงเล็กน้อย
4. เข้าใจพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น และใช้ความเข้าใจนั้นในการติดต่อประสานงาน
5. เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา และแรงจูงใจของผู้อื่น และสามารถบอกจุดอ่อนจุดแข็งและลักษณะนิสัยได้อย่างถูกต้อง

#### 5. การดำเนินการเชิงรุก

คำจำกัดความ

การดำเนินการเชิงรุก คือ การมองเห็นปัญหาหรือโอกาสและจัดการกับมันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องรอให้มีคนร้องขอ และไม่ย่อท้อ นอกจากนี้ยังรวมถึง การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

ระดับสมรรถนะ

1. เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค หรือโอกาส หาวิธีดำเนินการทันที
2. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติทันทีโดยไม่ต้องมีใครร้องขอ
3. เตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น ระยะปานกลาง หรืออนาคต
4. สามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาวอีกด้วย

## 6. การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน

คำจำกัดความ

การตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการงาน คือ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

ระดับสมรรถนะ

1. การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน รักษากฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการทำงานอย่างเคร่งครัด
2. ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบอย่างละเอียด
3. ตรวจสอบความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่
4. ตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ
5. พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

## 7. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

คำจำกัดความ

ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ระดับสมรรถนะ

1. สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวย
2. ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น
3. มีการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์
4. ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้เข้ากับสถานการณ์
5. ปรับแผนงานหรือโครงสร้างเพื่อรับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

## บริบทมหาวิทยาลัยพะเยา

### ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยพะเยา

มหาวิทยาลัยพะเยา เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษา แต่เดิมอยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยนเรศวร ใช้ชื่อว่า มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2538 ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 สภามหาวิทยาลัยนเรศวรได้มีมติเปลี่ยนชื่อเป็น มหาวิทยาลัยนเรศวรพะเยา และเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2553 พระบาทสมเด็จพระ

พระบรมชนกาทิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พุทธศักราช 2553 ขึ้นและได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 จึงได้ถือว่า มหาวิทยาลัยพะเยา ได้แยกออกจากมหาวิทยาลัยนเรศวร พร้อมมุ่งสู่การพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาองค์ความรู้สู่ชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนในพื้นที่ ดังปณิธาน “ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน” โดยมีการจัดการเรียนการสอนโดย 16 คณะ 2 วิทยาลัย แบ่งเป็น 3 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

### **ปรัชญา (Philosophy)**

ปัญญาชีวี เสถียรชีวี นาม (ปัญญาชีวี เสถียรชีวี นาม)

“ดำรงชีวิตด้วยปัญญาประเสริฐที่สุด” (A Life of Wisdom Is the Most Wondrous of All)

### **ปณิธาน (Determination)**

ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน (Wisdom for Community Empowerment)

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

มหาวิทยาลัยสร้างปัญญา เพื่อนวัตกรรมชุมชน สู่สากล อย่างยั่งยืน

University to Create Wisdom for Sustainable Community Development with

Innovations of International Standards

### **พันธกิจ (Mission)**

1. พัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต
2. วิจัยและนวัตกรรมพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และชุมชน
3. บริการวิชาการด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
4. ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมและสืบสานเอกลักษณ์ความเป็นไทย
5. บริหารจัดการทันสมัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

### **อัตลักษณ์บัณฑิต (Student Identity)**

1. อัตลักษณ์ทางวิชาชีพ: มีคุณภาพและมีสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และทักษะตามความต้องการอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve)

2. อัตลักษณ์ทั่วไป: มีสุนทรียภาพ มีสุขภาพดี มีบุคลิกภาพดี

### **ค่านิยมองค์กร (Core Values)**

1. U (Unity) ทำงานร่วมกันเป็นหนึ่ง มุ่งสู่เป้าหมาย
2. P (Professional) ทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อคุณภาพและมาตรฐาน มหาวิทยาลัยพะเยา

### สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

1. การผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
2. อาจารย์เชี่ยวชาญวิชาการ ชำนาญวิชาชีพ และเป็นต้นแบบด้านการสอน
3. งานวิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์
4. บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสืบสานเอกลักษณ์ความเป็นไทย
6. มีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

### สมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา (Personal Competency)

1. ทักษะบริหารงาน (Managerial Skill) มีทักษะการบริหารงานและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือมาใช้ในการบริหารงาน สามารถเป็นโค้ชเป็นผู้บริหาร เป็นผู้กำกับและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยและเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย

2. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Skill) มีทักษะการบริหารและพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะและศักยภาพรองรับการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของหน่วยงานและพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพและมีความสุข มีทัศนคติที่ดีและมีความภูมิใจในองค์กร สามารถจัดบุคลากรให้มีความสมดุลกับการปฏิบัติงานตามภารกิจ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรตามความต้องการพัฒนาของมหาวิทยาลัย (CAPABILITY and CAPACITY) พัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาการและด้านวิชาชีพของทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนตามลำดับ พัฒนาอาจารย์สู่มืออาชีพด้านการสอนตามกรอบมาตรฐานมหาวิทยาลัยพะเยา (UP-PSF) พัฒนาระบบสวัสดิการและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความผูกพันของบุคลากรและการมีส่วนร่วมในองค์กร

3. มุ่งเน้นกระบวนการทำงานเชิงดิจิทัล (Digital Process Oriented) พัฒนาระบบการทำงานและบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน “สานความคิด สร้างจิตใจ” ด้วยพลังความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อส่งมอบบริการที่ดีมีคุณภาพแก่นิสิตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลตามนโยบาย Smart Operation และจัดสถานะแวดล้อมที่เสริมสุขภาวะการทำงาน

4. ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ (Empowerment Evaluation) สามารถแบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และใช้แนวคิดการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

สอดคล้องและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือ การบรรลุตัวชี้วัดระดับสูง (Super KP) เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

สมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา

การกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดสมรรถนะความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบไปด้วย

การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยามีดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก ได้แก่
  - 1.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
  - 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
  - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
  - 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
  - 1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ (ควรกำหนดอย่างน้อย 4-5 ด้าน)
  - 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  - 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
  - 2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)
  - 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
  - 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
  - 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
  - 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
  - 2.8 ความเข้าใจองค์กร และระบบงาน/ราชการ (Organizational Commitment)
  - 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactive ness)
  - 2.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
  - 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
  - 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
  - 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

2.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.15 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.16 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน

รายการ	ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ																						
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	เจ้าหน้าที่วิจัย	นักจิตวิทยา	นักตรวจสอบภายใน	นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ	นักประชาสัมพันธ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	นักวิจัย	นักวิชาการเกษตร	นักวิชาการเงินและบัญชี	นักวิชาการช่างศิลป์	นักวิชาการพัสดุ	นักวิชาการศึกษา	นักวิชาการสัตวบาล	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	นักวิทยาศาสตร์	นักวิทยาศาสตร์	นักเอกสารสนเทศ	นิติกร	บรรณรักษ์	บุคลากร	วิศวกร	ความถี่
1. การคิดวิเคราะห์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	16
2. การมองภาพองค์รวม				/	/	/	/	/	/													/	5
3. การใส่ใจและพัฒนา ผู้อื่น				/													/						2
4. การสั่งการตาม อำนาจหน้าที่																							0
5. การสืบเสาะหาข้อมูล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13
6. ความเข้าใจข้อแตกต่าง ทางวัฒนธรรม					/											/							2
7. ความเข้าใจผู้อื่น	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
8. ความเข้าใจองค์กร และระบบงาน/ราชการ			/																/	/	/		1
9. การดำเนินการเชิงรุก	/					/				/	/	/	/	/	/	/	/						5
10. การตรวจสอบความ ถูกต้องตาม กระบวนการงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	16
11. ความมั่นใจในตนเอง											/	/											2
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	/	/							/	/						/	/	/	/	/	/		9
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ		/		/	/																		3
14. สุนทรียภาพทางศิลปะ																							0
15. ความผูกพันที่มีต่อ องค์กร										/													1
16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ	/								/							/							3

**หมายเหตุ:** การสังเคราะห์สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน การวิจัยในครั้งนี้ มีความถี่ 5 ข้อขึ้นไป

จากตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ข้อขึ้นไป ที่ผู้ศึกษาและวิจัย จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดวิเคราะห์ 2) ด้านการมองภาพองค์รวม 3) ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล 4) ด้านความเข้าใจผู้อื่น 5) ด้านการดำเนินการเชิงรุก 6) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ และ 7) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถอธิบายความหมายของแต่ละด้าน 7 ด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการคิดวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะข้อมูลหรือเรื่องราวที่ได้มาอย่างเป็นระบบระเบียบ
2. ด้านการมองภาพองค์รวม หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความรู้คิดในเชิงสังเคราะห์หรือการรวบรวมข้อมูลทั้งหลาย
3. ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง การแสดงสมรรถนะในด้านของความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลในด้านต่าง ๆ
4. ด้านความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจความหมายตรงหรือความหมายแฝงของผู้อื่น
5. ด้านการดำเนินการเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการคิดล่วงหน้าและดำเนินการเชิงรุก
6. ด้านการตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการ หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ในทุกขั้นตอน
7. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในเชิงยอมรับความเห็นต่างอย่างมีเหตุผล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของ

บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในภาพรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คือ 1) บุคลากรมีการทำหมุดเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2) บุคลากรควรให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งให้บริการด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน 3) บุคลากรควรให้บริการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อนำไปต่อยอดในการพัฒนาความรู้ทางด้านงานวิชาการ 4) บุคลากรควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต พร้อมทั้งยึดมั่นกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ 5) องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันและความสามัคคีในองค์กรเพื่อสานความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน

โกศล สีสั่งข์ (2565) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพื้นใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 333 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80-1.00 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบัน 0.41-0.82 สภาพที่พึงประสงค์ 0.54-0.93 ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน 0.94 สภาพที่พึงประสงค์ 0.97 และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้คู่มือมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

จันทร์ทา มั่งคามี (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (mixed method) ซึ่งใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) เป็นหลักและข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) สนับสนุน โดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 9 คน และแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านบริการที่ดี 3) ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การฝึกอบรม และพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ โดยระดับสมรรถนะหลักการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมากเมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

ณัฐดาวรรณ มณีวร (2561) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ พนักงานทุกคนที่

ปฏิบัติงานอยู่ที่เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 140 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานเป็นการใช้ค่าสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม (T-test) และ L.SD ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี ลักษณะงานข้าราชการ สังกัดกองการศึกษา สายงานระดับปฏิบัติงาน (ลูกจ้างประจำ/พนักงานจ้าง) ระดับเงินเดือน 5,000-10,000 บาท และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-5 ปี ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า เพศมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง ด้านการบริการที่ดี อายุมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง ด้านการทำงานเป็นทีม สถานภาพไม่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง ระดับการศึกษามีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง มีความแตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีมอาชีพมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง มีความแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สังกัด ระดับสายงาน และระดับเงินเดือน มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง มีความแตกต่างกัน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง มีความแตกต่างกัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี เมื่อทำการสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าระดับความคิดเห็นเป็นสองลำดับสุดท้ายจากทั้ง 5 ด้าน ซึ่งองค์กรจะต้องมีการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาสมรรถนะในด้านดังกล่าวให้ดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะแก่พนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่งมากที่สุด เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุดด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการระดับการพัฒนา

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี 2) ศึกษา ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี 3) จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการ วิจัยคือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.43 2) ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.26 และ 3) ผลการจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนตำบลจังหวัดสระบุรี คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ได้ศึกษา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์สมรรถนะหลักและปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัด ภาคกลางตอนล่าง และ 2) หาแนวทางในการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และลูกจ้าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มศึกษานิเทศก์ 2) กลุ่มบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน 3) กลุ่มลูกจ้าง จำนวน 111 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 9 คน โดยเลือกตัวอย่างเจาะจงและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักและปัจจัย สนับสนุนสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านเจตคติ มีผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดที่ .386 ส่วนด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดที่ .040 2) แนวทาง ในการพัฒนาของบุคลากร พบว่า บุคลากรควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานให้ควร สนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้

ข้าราชการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานให้ข้าราชการอย่างทั่วถึง โดยให้มีระบบบริหารการพัฒนาบนฐานสมรรถนะหลักที่ชัดเจน เพราะการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบนพื้นฐานสมรรถนะหลักที่ตรงกับความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนาจะส่งผลประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรยิ่งขึ้น

กัญญนันท์ เกวะระ (2563) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการแต่ละระดับของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นเกณฑ์การกำหนดการพัฒนา 3) เพื่อเป็นแนวทางในการนำสมรรถนะหลักของข้าราชการมาใช้ในการงานด้านอื่น ๆ และ 4) เพื่อให้ทราบแนวทางการทำงานของข้าราชการที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 19 คน เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการ ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน จำนวน 16 คน และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์การทำงานหลายสายงาน จำนวน 3 คน วิธีการเก็บข้อมูลประกอบด้วย การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่งของตนเอง และทราบว่า ประเภทและระดับตำแหน่งของตนมีเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับใด และจากการสังเกตพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานในหลายสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างทราบว่า สมรรถนะหลักประจำตำแหน่งของตนว่ามี 5 ด้าน และนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงสามารถนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นแนวทางได้ โดยควรมีการประเมินสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับก่อนการนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนา

จิราภรณ์ พงษ์วาปี (2564) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย จำนวน 30 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 76.67 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหนองคาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับสมรรถนะมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และน้อยที่สุด ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหมองคาย พบว่า ควรมีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญในงาน และควรมีการจัดการความรู้ในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร

ดวงฤทัย ศรีมุข (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากร 2) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามแนวทางท้องถิ่น 4.0 การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช รวม 17 แห่ง จำนวน 333 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาร์โร ยามาเน ได้จำนวน 182 คน สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แบ่งสัดส่วน และแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะทักษะด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ระดับสมรรถนะของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ 4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะดิจิทัลมากขึ้น และควรสนับสนุนส่งเสริมความรู้ในมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการเพิ่มมากขึ้น

เนตรนภา ตะลาน (2559) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประชากรในการศึกษาประกอบด้วย บุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการของกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 8,809 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการใน

9 คณะ จำนวน 39 คน และหัวหน้างานบริการการศึกษา จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.952 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมากเมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คณะควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรด้านการบริการที่ดี บุคลากรควรมีการสรุปปัญหา และอุปสรรคในการทำงานภายในกลุ่มงานเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ คณะควรมีการจัดเวทีให้บุคลากรสามารถนำเสนอหรือมีการบรรยาย ให้เพื่อนร่วมงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและนำมาพัฒนาผลงานสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง รักองค์กร และสนับสนุนให้บุคลากรมุ่งเน้นการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ดำรงอยู่ด้วยความสุจริต ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ เพื่อสร้างความสามัคคีแก่สมาชิกในทีม การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและกำจัดข้อขัดแย้ง โดยใช้ระบบรุ่นพี่ดูแลรุ่นน้องและระบบการสอนงาน

ณัฐปัทม์ ธนวิรุฬห์โอฬาร และคณะ (2563) ได้ศึกษา การประเมินสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ งานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินสมรรถนะหลักของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการงานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ 2) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ งานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ งานบริการพยาบาลโรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 65 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการงานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะหลักของของบุคลากรของในอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ 2) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ด้านธุรการ งานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรต้องการให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงานทางด้านเอกสาร การสร้างเสริมพันธภาพที่ดี ความรัก ความสามัคคีของบุคลากรภายในทีม การจัดทำแผนผังการปฏิบัติให้ชัดเจน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี การสร้างระบบงานและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในหมวดหมู่งานที่ปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลและนำเสนอข้อมูลเพื่อการพัฒนางานนำสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

รักชาติ แดงเทพโธธี และนริศรา แดงเทพโธธี (2566) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะกับคุณภาพการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาคุณภาพการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะกับคุณภาพการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม อยู่ในระดับมาก พนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการทำงานโดยรวม ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เนตรา เพ็ชรแสง และอภิชาติ พานสุวรรณ (2566) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการธุรการของสำนักงาน อัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 80 คน กำหนดขนาดโดยคำนวณหาค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของ

Taro Yamane ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .954 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 7 ท่าน นำเสนอผลการวิจัยโดยการใช้สถิติพรรณนา ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การจัดให้มีการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สนับสนุนทุนการศึกษาต่อในสาขาเฉพาะที่องค์กรขาดแคลน หรือศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการทำงาน พัฒนารูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัย มีความหลากหลาย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือผลงานในตำแหน่งจากผู้มีประสบการณ์ในสายงาน

ศศิธร ยติรัตนกัญญา และสายสุตา เตียเจริญ (2558) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของคาเมรอน (Cameron) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านแยกเป็น 5 ด้าน พบว่า

วัฒนธรรมราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมการตลาดและวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยเรียงจากมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและคุณธรรมจริยธรรม การทำงานเป็นทีมและการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีระพล เจริญสุข (2564) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิต 2) ศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 300 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบแอลเอสดี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต พบว่า สมรรถนะทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี และน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาองค์กร 2) ศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ เพศและสถานภาพที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมสรรพสามิต พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการพัฒนาผลงานให้สูงกว่ามาตรฐานกรมสรรพสามิตกำหนด ด้านการบริการ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการตามขั้นตอน สอดคล้องกับมาตรฐานของกรมสรรพสามิตกำหนด ด้านความเชี่ยวชาญ ควรมีการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยี และการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านหลักยึดมั่นในความถูกต้อง ควรมีการส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน อย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีการกำหนดแนวทางการยกระดับมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการให้เป็นไปตามกรอบการบริหารจัดการ มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกรมสรรพสามิตให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล และด้านการคิดวิเคราะห์ ควรมีการวางแผนการจัดการอย่างเป็นระบบ และการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมตามสมรรถนะบุคลากรกรมสรรพสามิต

พรพรรณ แป้มสูงเนิน (2561) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 220 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย วิเคราะห์ผลด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่ผลการทดสอบสมมติฐานสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติบางส่วน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในทิศทางบวก คือ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ และด้านการดำเนินการเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 62.80

ชาตรี เทียนทอง (2555) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสมรรถนะบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่ 2) ศึกษาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 3) หาแนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ใช้สถิติการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การหาความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำข้อค้นพบของงานวิจัยมาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่พร้อมรูปแบบ (Model) และยืนยันผลด้วยการสนทนากลุ่ม โดยศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำนวน 59 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ มีระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ จำแนกตาม

สถานภาพการดำรงตำแหน่งให้ความสำคัญกับปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะที่นำไปสู่ความสำเร็จของกองการเจ้าหน้าที่ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสถานภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่นำไปสู่ความสำเร็จของกองการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ด้านการให้บริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการมีน้ำใจ ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างแรงจูงใจคู่ความเป็นมืออาชีพ (Motivation: M) 2) การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน (Happiness: H) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) โดยจัดทำเป็นรูปแบบ “เกลียวสมรรถนะ” (Competency spiral Model)

จามรี บัวทุม (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา 2) ศึกษา ระดับสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา 3) เปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) เปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่งานของพนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ พนักงานเทศบาลตำบลทับมา จำนวน 143 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 120 คน ตามวิธี ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับสมรรถนะมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามหน้าที่งานพนักงานเทศบาลตำบลทับมาสายงานบริการ ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับสมรรถนะมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเข้าใจผู้อื่น ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 3) สมรรถนะ

หลักด้านอายุ ด้านการระดับการศึกษา และด้านอายุงาน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 4) สมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันทุกด้าน ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านตำแหน่งงาน และด้านอัตราเงินเดือน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

รุ่งรัตน์ ทวีวงศ์ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเสริมพลังอำนาจในงาน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครนายก 3) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครนายก ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครนายก ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 56 แห่งใน 4 อำเภอ จำนวน ทั้งหมด 107 คน โดยศึกษาทุกหน่วยประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมพลังอำนาจในงาน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ อยู่ระหว่าง 0.89-0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 47.5 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้รับเงินเดือนเฉลี่ย 34,787 บาทต่อเดือน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเฉลี่ย 13.9 ปี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก การเสริมพลังอำนาจในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ยกเว้น ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และสุนทรียภาพทางศิลปะ อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยจูงใจภาพรวม การเสริมพลังอำนาจในงานด้านการได้รับทรัพยากรระดับการศึกษา และปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 54.7 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารสาธารณสุขระดับจังหวัด ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล สนับสนุนสวัสดิการ และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

ณชิตา หิรัญพิชา (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะของ

ผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และเพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก/กอง รวม 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วย t test และคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปด้วย f-test ผลการศึกษา พบว่า 1) ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายประเภท พบว่า สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของประเภทสมรรถนะ พบว่า รักษองค์กรและหน้าที่พัฒนาตนเอง เป็นมืออาชีพ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม จิตสาธารณะ การคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ อยู่ในระดับมากที่สุด และการสืบเสาะหาข้อมูล อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ต่างกัน มีทัศนคติต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีไม่แตกต่างกัน

ศศิธร ศรีอินทร์ และชยุต ภาวนานันท์กุล (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ระดับสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ 2) เปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 216 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควตา และแบบตามสะดวก เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.961 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบเป็นรายคู่ ในกรณีที่พบความแตกต่างโดยใช้วิธีของเซฟเฟฟท์ ผลการศึกษา พบว่า 1) ลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีระดับสมรรถนะหลักและระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 4.26) โดยสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (ร้อยละ 4.63) อยู่ในอันดับแรก รองลงมา คือ การบริการที่ดี (ร้อยละ 4.48) การทำงานเป็นทีม

(ร้อยละ 4.46) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (ร้อยละ 4.44) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 4.41) 2) ผลการเปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากรและ ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กนิษฐา แสงผา และคณะ (2567) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากร คือ บุคลากรสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม จำนวน 299 คน และได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใช้ในการศึกษา โดยคำนวณจากสูตรของ Yamane ได้จำนวน 172 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ใช้สถิติ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งสายงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วุฒิชัย อารักษ์ณโพนงค์ และคณะ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และ 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร จำนวนทั้งหมด 201 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส สำนัก/กอง/หน่วยงาน ประเภทของสถานภาพการทำงาน ตำแหน่งประเภท อายุราชการ (ปี) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลการประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐที่สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครทั้ง 5 ด้าน มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ, วุฒิการศึกษา, สำนัก/กอง/หน่วยงาน

ที่สังกัด, ประเภทของสถานภาพการทำงาน และตำแหน่งประเภทที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.00-0.05

ลัดดาวัลย์ จำเจริญพัฒน์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) เพื่อทราบข้อเสนอแนะอื่น ๆ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต จำนวน 158 คน โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบเพศ และสายงานที่ปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลใช้การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ กลุ่มการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและสายงานที่ปฏิบัติงาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามอายุการทำงาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้แก่ ควรยกย่องและให้รางวัลผู้ที่ทำงานโดดเด่น ควรสนับสนุนทุนในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ ควรสร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์สมรรถนะหลักและปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง และ 2) หาแนวทางในการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และลูกจ้าง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มศึกษานิเทศก์ 2) กลุ่มบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 3) กลุ่มลูกจ้าง จำนวน 111 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการกลุ่มผู้อำนวยการ 2) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล และ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 9 คน โดยเลือกตัวอย่างเจาะจงและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักและ

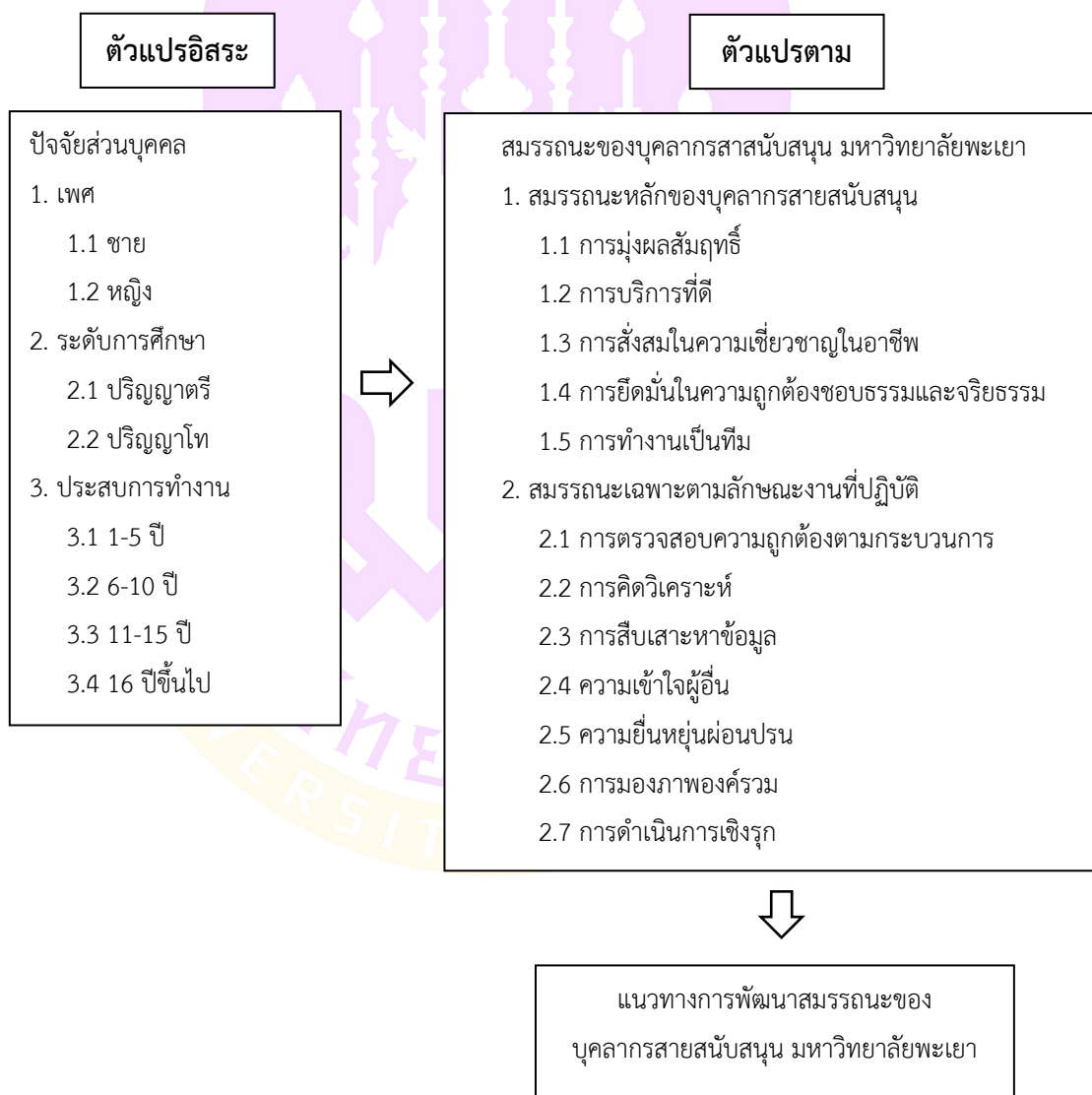
ปัจจัยสนับสนุน สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านเจตคติมีผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์กันมากที่สุดที่ .386 ส่วนด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดที่ .040 2) แนวทางในการพัฒนาของบุคลากร พบว่า บุคลากรควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานให้ควรสนับสนุนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง และทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานให้ข้าราชการอย่างทั่วถึง โดยให้มีระบบบริหารการพัฒนาบนฐานสมรรถนะหลักที่ชัดเจน เพราะการส่งเสริมให้มีการพัฒนาพื้นฐานสมรรถนะหลักที่ตรงกับความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนาจะส่งผลประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรยิ่งขึ้น

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ระดับการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี 2) ศึกษา ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี 3) จัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี จำนวน 354 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.43 2) ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.26 และ 3) ผลการจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนตำบลจังหวัดสระบุรี คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

รัชฎาวรรณ จันทระโน และคณะ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ปรับมาจากสมรรถนะหลักของคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน 5 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การบริการที่ดี 2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงามอาชีพ 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยศึกษาจากบุคลากร

กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 63 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลัง อยู่ในระดับมาก สมรรถนะที่ควรพัฒนาและได้เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเสนอเป็นโครงการ ดังนี้ 1) โครงการระบบสื่อการเรียนรู้ด้านระเบียบและหลักเกณฑ์การเบิกจ่าย 2) โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรกองคลัง และ 3) โครงการสร้างความสุขในที่ทำงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ 1) การศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณด้วยรูปแบบการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา และ 2) การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบโครงสร้างเพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยผู้ให้ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### การวิจัยเชิงปริมาณ

##### การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 958 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567) ตามจำนวนของบุคลากรของแต่ละส่วนงาน จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ส่วนงานบริหาร จำนวน 15 ส่วนงาน และ 2) ส่วนงานวิชาการ จำนวน 17 คณะ 1 วิทยาลัย ยกเว้นวิทยาเขตเชียงรายและวิทยาการจัดการวิทยาเขตกรุงเทพฯ

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 282 คน จากจำนวนของบุคลากรของแต่ละส่วนงาน จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ส่วนงานบริหารและ 2) ส่วนงานวิชาการ ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือนัยสำคัญ .05 และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling)

##### การวิจัยเชิงคุณภาพ

##### การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน คือ

1. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลนโยบายในด้านของการพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 คน
2. หัวหน้างานส่งเสริมและพัฒนา เนื่องจากเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลด้านของงานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร จำนวน 1 คน
3. บุคลากรดีเด่นมหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเด่น จากผลการพิจารณารางวัล จำนวน 3 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. วิจัยเชิงปริมาณ

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบเนื้อหาของแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

1. เพศ จำแนกเป็น ชาย และหญิง
2. ระดับการศึกษา จำแนกเป็น ปริญญาตรี และปริญญาโท
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการบริการจรรยาบรรณ, และด้านการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก โดยข้อคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับ  
น้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

### 1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ วารสาร รายงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ  
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

1.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการสร้างเครื่องมือ โดยยึดกรอบแนวคิด  
การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามในการศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

1.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นแบบสอบถาม

1.2.4 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะ  
เพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม

1.2.5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้านความตรงเชิงเนื้อหา โดยผ่าน  
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ

ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต และปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2) ดร.อาภาพรธน์ ประทุมไทย

ตำแหน่ง อาจารย์ สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา วิทยาลัย  
การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉราภรณ์ ดวงใจ

ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และ  
ในด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ในการประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม มีเกณฑ์การให้  
คะแนน ดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับ  
วัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้อง  
กับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item objective congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อความ ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00

1.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองใช้ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach และพบว่า ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถามเท่ากับ 0.952

1.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย แล้วนำไปจัดพิมพ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตำแหน่งส่วนงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

2.2.1 ศึกษารายงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์ ให้ครอบคลุมสมรรถนะแต่ละด้านจากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1

2.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยตรวจสอบและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.2.5 นำแบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย แล้วนำไปเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

1.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา จัดทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เนื่องจากการเก็บข้อมูลเป็นการใช้แบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง อาจมีการกรอกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือแบบสอบถามสูญหาย

1.3 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

1.4 นำข้อมูลที่ได้ มาบันทึกทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์

2.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา จัดทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

2.3 การสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยได้ขออนุญาตในการบันทึกเสียงผู้ให้สัมภาษณ์

2.4 เมื่อสรุปรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยดำเนินการส่งข้อมูลให้ผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดและรับรองข้อมูล

2.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และดำเนินการในส่วนต่อไป

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (statistical Package for the Social Science) ในการประมวลผล และจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ โดยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหา ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบ

1.2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา วิเคราะห์โดยหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การให้คะแนนและแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 123)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน) วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบสมมุติฐานค่าที่แบบ t-test For Independent และการวิเคราะห์แบบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และถ้าพบความแตกต่างทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากจากผู้ให้ข้อมูล

2.2 นำข้อมูลที่วิเคราะห์เชิงเนื้อหาแล้วนำเสนอข้อมูลเป็นแบบความเรียง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1. สถิติหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 สถิติที่ใช้ในการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

1.2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)

2. สถิติพื้นฐานและทดสอบสมมติฐาน
  - 2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
  - 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. สถิติทดสอบสมมติฐาน
  - 3.1 t-test independent
  - 3.2 F-test



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้กลับคืน จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (n = 282)	ร้อยละ
ชาย	86	30.50
หญิง	196	69.50
รวม	282	100.00

จากตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n = 282)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	188	66.70
ปริญญาโท	94	33.30
<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลงมา คือ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (n = 282)	ร้อยละ
1-5 ปี	58	20.60
6-10 ปี	70	24.80
11-15 ปี	88	31.20
16 ปีขึ้นไป	66	23.40
<b>รวม</b>	<b>282</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 31.20 รองลงมา คือ 6-10 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 ระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และ 1-5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 7 ด้าน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมและรายด้าน

สมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
	(n = 282 )		
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.28	.55	มาก
2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี	4.46	.46	มาก
3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.33	.60	มาก
4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.57	.53	มากที่สุด
5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	4.60	.47	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.44</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = .44) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .47) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = .53) และสมรรถนะหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มี ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .55) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282 )		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด	4.41	.60	มาก
2.	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ	4.43	.63	มาก
3.	ท่านติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.24	.69	มาก
4.	ท่านมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	4.26	.65	มาก
5.	ท่านสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ	4.05	.80	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.28</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .55) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .63) รองลงมา คือ ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = .60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .80) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี

ข้อ	ด้านบริการที่ดี	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	4.65	.48	มากที่สุด
2.	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.60	.50	มากที่สุด
3.	ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	.63	มาก
4.	ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.23	.66	มาก
5.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.31	.63	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.46</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = .46) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = .48) รองลงมา คือ ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .66) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ข้อ	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.34	.65	มาก
2.	ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม	4.32	.68	มาก
3.	ท่านมีการวางแผนและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.33	.65	มาก
4.	ท่านมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	4.34	.66	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.33</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = .66) รองลงมา คือ ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = .65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .68) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ข้อ	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร	4.71	.53	มากที่สุด
2.	ท่านมีความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.51	.66	มากที่สุด
3.	ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความตรงต่อเวลา	4.60	.60	มากที่สุด
4.	ท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.38	.73	มาก
5.	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักความถูกต้อง	4.51	.67	มากที่สุด
6.	ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณและคุณธรรมของบุคลากร	4.63	.59	มากที่สุด
7.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร	4.64	.58	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.57</b>	<b>.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 9 พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = .53) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = .53) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = .58) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .73) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.63	.54	มากที่สุด
2.	ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน	4.62	.56	มากที่สุด
3.	ท่านร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา	4.52	.58	มากที่สุด
4.	ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.62	.56	มากที่สุด
5.	ท่านทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.62	.55	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.60</b>	<b>.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 10 พบว่า สมรรถนะหลักบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = .54) รองลงมา คือ ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = .56) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = .58) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน  
ที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมและรายด้าน

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น (n = 282)		ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สมรรถนะด้านการตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการงาน	4.46	.52	มาก
2. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	4.31	.59	มาก
3. สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	4.46	.51	มาก
4. สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.28	.62	มาก
5. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.42	.55	มาก
6. สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม	4.56	.53	มากที่สุด
7. สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก	4.52	.44	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.45</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .45) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมองภาพองค์รวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = .53) รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = .44) และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .62) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน  
ที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบ  
ความถูกต้องตามกระบวนการงาน

ข้อ	ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตาม กระบวนการงาน	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตาม กฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้อง ครบถ้วน	4.59	.55	มากที่สุด
2.	ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่าง สม่ำเสมอ	4.57	.55	มากที่สุด
3.	ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง	4.32	.67	มาก
4.	ท่านพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มี คุณภาพสูงสุด	4.35	.69	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.46</b>	<b>.52</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = .52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านให้ความสำคัญกับ  
การทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .55) รองลงมา คือ ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการ  
ตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = .55) และข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .67) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์

ข้อ	ด้านการคิดวิเคราะห์	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหาแนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ	4.34	.64	มาก
2.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์อย่างมีระบบ	4.33	.65	มาก
3.	ท่านสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	.67	มาก
4.	ท่านสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์	4.30	.64	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.31</b>	<b>.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = .59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหาแนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = .64) รองลงมา คือ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์อย่างมีระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .67) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

ข้อ	ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	4.59	.54	มากที่สุด
2.	ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องและครบถ้วน	4.58	.54	มากที่สุด
3.	ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี	4.33	.67	มาก
4.	ท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานได้	4.35	.69	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.46</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = .51) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = .54) รองลงมา คือ ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องและครบถ้วน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = .54) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .67) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น

ข้อ	ด้านความเข้าใจผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น	4.29	.70	มาก
2.	ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน	4.21	.74	มาก
3.	ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.67	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.28</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .67) รองลงมา คือ ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = .70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .74) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ข้อ	ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.43	.61	มาก
2.	ท่านสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร	4.39	.65	มาก
3.	ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน	4.51	.59	มากที่สุด
4.	ท่านสามารถนำกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้	4.42	.64	มาก
5.	ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.34	.64	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.42</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 16 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = .55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = .59) รองลงมา คือ ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .61) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = .64) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์กรรวม

ข้อ	ด้านการมองภาพองค์กรรวม	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282 )		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	4.71	.53	มากที่สุด
2.	ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล	4.51	.64	มากที่สุด
3.	ท่านสามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	.60	มากที่สุด
4.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.39	.71	มาก
5.	ท่านสามารถวิเคราะห์แนวโน้ม ข้อบกพร่องของงาน สถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย	4.51	.66	มากที่สุด
6.	ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	.59	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.56</b>	<b>.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 17 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์กรรวมโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = .53) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = .53) รองลงมา คือ ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = .59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .71) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก

ข้อ	ด้านการดำเนินการเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น		ความหมาย
		(n = 282)		
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า	4.65	.48	มากที่สุด
2.	ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา	4.60	.50	มากที่สุด
3.	ท่านสามารถคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์	4.52	.60	มากที่สุด
4.	ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.31	.57	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.52</b>	<b>.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 18 พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = .44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = .48) รองลงมา คือ ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = .50) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = .57) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคล

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.23	.57	4.30	.54	-.89	.38
2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี	4.45	.40	4.46	.48	-.22	.82
3. สมรรถนะด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	4.42	.57	4.29	.61	1.61	.11
4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.60	.50	4.55	.54	.66	.51
5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	4.57	.44	4.62	.49	-.76	.45
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.40</b>	<b>4.44</b>	<b>.46</b>	<b>.17</b>	<b>.87</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามเพศ

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด	4.37	.61	4.43	.58	-.80	.42
2. ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ	4.43	.62	4.42	.63	.08	.93
3. ท่านติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.15	.73	4.28	.67	-1.40	.16
4. ท่านมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	4.22	.62	4.27	.67	-.59	.56
5. ท่านสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ	3.99	.86	4.08	.78	-.85	.40
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.57</b>	<b>4.30</b>	<b>.54</b>	<b>-.89</b>	<b>.38</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านบริการที่ดี จำแนกตามเพศ

ด้านบริการที่ดี	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	4.64	.48	4.65	.48	-.14	.89
2. ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.56	.52	4.62	.49	-.89	.37
3. ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	.57	4.48	.65	.76	.45
4. ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.17	.67	4.26	.65	-.95	.35
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอ	4.33	.60	4.30	.64	.30	.76
5. แนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.40</b>	<b>4.46</b>	<b>.48</b>	<b>-.22</b>	<b>.82</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามเพศ

ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.45	.63	4.30	.65	1.89	.06
2. ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่าง เหมาะสม	4.43	.66	4.27	.68	1.83	.07
3. ท่านมีการวางแผนและพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	4.40	.62	4.30	.67	1.18	.24
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงาน	4.40	.67	4.31	.66	.98	.33
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.42</b>	<b>.57</b>	<b>4.29</b>	<b>.61</b>	<b>1.61</b>	<b>.11</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวม และรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามเพศ

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและ กฎระเบียบขององค์กร	4.71	.53	4.70	.53	.08	.94
2. ท่านมีความเสียสละและอดทนในการ ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร	4.52	.63	4.51	.67	.21	.83
3. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความ ตรงต่อเวลา	4.60	.58	4.59	.61	.16	.87
4. ท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็น แบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.42	.76	4.37	.71	.54	.59
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นอย่าง ตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง	4.57	.62	4.48	.68	.99	.32
6. ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณและ คุณธรรมของบุคลากร	4.65	.61	4.63	.58	.31	.76
7. ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและ ปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงของ องค์กร	4.72	.52	4.60	.59	1.68	.09
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.60</b>	<b>.50</b>	<b>4.55</b>	<b>.54</b>	<b>.68</b>	<b>.50</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานตาม หน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.62	.53	4.63	.54	-.23	.82
2. ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันใน การทำงาน	4.62	.56	4.62	.56	-.02	.99
3. ท่านร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา	4.49	.57	4.54	.58	-.63	.53
4. ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.57	.56	4.64	.55	-1.02	.31
5. ท่านทำงานด้วยความจริงใจ สร้าง บรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.56	.54	4.65	.55	-1.34	.18
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.57</b>	<b>.44</b>	<b>4.62</b>	<b>.49</b>	<b>-.76</b>	<b>.45</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามเพศ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการตรวจสอบความ ถูกต้องตามกระบวนการงาน	4.41	.50	4.48	.53	-1.12	.27
2. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	4.31	.56	4.31	.60	-.02	.99
3. สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	4.41	.50	4.49	.52	-1.16	.25
4. สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.33	.63	4.25	.62	1.00	.32
5. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.45	.50	4.41	.57	.58	.56
6. สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม	4.58	.51	4.55	.54	.47	.64
7. สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก	4.50	.39	4.53	.46	-.48	.63
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.42</b>	<b>4.43</b>	<b>.47</b>	<b>-.07</b>	<b>.95</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มี  
ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการจำแนกตามเพศ

ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน	4.50	.59	4.63	.53	-1.73	.09
2. ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ	4.53	.55	4.59	.55	-.80	.42
3. ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง	4.24	.65	4.36	.68	-1.30	.20
4. ท่านพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด	4.35	.63	4.35	.71	-.04	.97
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.41</b>	<b>.50</b>	<b>4.48</b>	<b>.53</b>	<b>-1.12</b>	<b>.27</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์ จำแนกตามเพศ

ด้านการคิดวิเคราะห์	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหา แนวคิด หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด รอบคอบ	4.37	.61	4.32	.65	.61	.54
2. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของ ประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละ สถานการณ์อย่างมีระบบ	4.28	.64	4.36	.65	-.93	.35
3. ท่านสามารถวางแผนและตัดสินใจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	.68	4.28	.67	-.15	.88
4. ท่านสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของ ทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนว ทางแก้ไขที่ เหมาะสมและสอดคล้อง กับสถานการณ์	4.33	.66	4.29	.63	.42	.68
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>.56</b>	<b>4.31</b>	<b>.60</b>	<b>-.02</b>	<b>.99</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของ  
บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวม  
และรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามเพศ

ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้า จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	4.50	.59	4.63	.51	-1.81	.07
2. ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานได้อย่างที่ถูกต้องแล ครบถ้วน	4.53	.55	4.60	.54	-.88	.38
3. ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี	4.26	.64	4.36	.68	-1.24	.22
4. ท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ใน การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและ นำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือ ปรับปรุงการปฏิบัติงานได้	4.35	.65	4.36	.71	-.09	.93
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.41</b>	<b>.50</b>	<b>4.49</b>	<b>.52</b>	<b>-1.16</b>	<b>.25</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามเพศ พบว่า  
โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามเพศ

ด้านความเข้าใจผู้อื่น	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น	4.30	.78	4.29	.66	.17	.86
2. ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน	4.33	.71	4.16	.75	1.69	.09
3. ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	.65	4.31	.68	.70	.48
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.33</b>	<b>.63</b>	<b>4.25</b>	<b>.62</b>	<b>1.00</b>	<b>.32</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามเพศ

ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.42	.58	4.43	.62	-.19	.85
2. ท่านสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร	4.41	.64	4.38	.65	.35	.73
3. ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน	4.56	.57	4.48	.60	.97	.33
4. ท่านสามารถนำกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้	4.48	.59	4.40	.66	.90	.37
5. ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.37	.61	4.33	.65	.55	.58
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>.50</b>	<b>4.41</b>	<b>.57</b>	<b>.58</b>	<b>.56</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามเพศพบว่า โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์รวม จำแนกตามเพศ

ด้านการมองภาพองค์รวม	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถ เข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	4.71	.53	4.70	.53	.08	.94
2. ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญและ เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่าง มีเหตุผล	4.52	.63	4.51	.65	.16	.88
3. ท่านสามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ที่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.60	.58	4.59	.61	.16	.87
4. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและ พัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.43	.73	4.37	.70	.63	.53
5. ท่านสามารถวิเคราะห์แนวโน้ม ข้อบกพร่องของงานสถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจ ได้ง่าย	4.57	.62	4.49	.67	.94	.35
6. ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	4.65	.61	4.63	.58	.31	.76
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.58</b>	<b>.51</b>	<b>4.55</b>	<b>.54</b>	<b>.47</b>	<b>.64</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์รวม จำแนกตามเพศ พบว่า  
โดยภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 32 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามเพศ

สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก	เพศ				t	p
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการคาดการณ์ และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ล่วงหน้า	4.64	.48	4.65	.48	-.14	.89
2. ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดย ไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจาก ผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิด ปัญหา	4.56	.52	4.62	.49	-.89	.37
3. ท่านสามารถคิดนอกกรอบเพื่อหา แนวคิดใหม่ๆและสร้างสรรค์	4.55	.57	4.51	.61	.54	.59
4. ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.26	.58	4.33	.57	-1.02	.31
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.50</b>	<b>.39</b>	<b>4.53</b>	<b>.46</b>	<b>-.48</b>	<b>.63</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 32 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามเพศ พบว่า โดย  
ภาพรวมและรายข้อไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.22	.58	4.39	.47	-2.73*	.01
2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี	4.42	.47	4.54	.44	-2.10*	.04
3. สมรรถนะด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	4.29	.62	4.41	.58	-1.59	.11
4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ	4.52	.54	4.66	.50	-1.99*	.05
5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	4.59	.47	4.62	.48	-.48	.63
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.41</b>	<b>.46</b>	<b>4.52</b>	<b>.40</b>	<b>-2.07*</b>	<b>.04</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น สมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 34 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด	4.37	.60	4.51	.56	-1.93*	.06
2. ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ	4.37	.65	4.54	.56	-2.23*	.03
3. ท่านติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.16	.72	4.38	.61	-2.53*	.01
4. ท่านมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	4.19	.67	4.39	.59	-2.54*	.01
ท่านสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงาน	4.01	.83	4.14	.74	-1.31	.19
5. ทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ						
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>.58</b>	<b>4.39</b>	<b>.47</b>	<b>-2.73*</b>	<b>.01</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 34 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ, ท่านติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ, ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ และท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านสร้าง

องค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะด้านบริการที่ดี	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	4.63	.48	4.67	.47	-0.61	.54
2. ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.55	.51	4.69	.46	-2.28*	.02
3. ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	.64	4.60	.59	-1.75	.08
4. ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	4.20	.66	4.29	.67	-1.02	.31
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอ	4.24	.64	4.45	.58	-2.65*	.01
5. แนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.42</b>	<b>.47</b>	<b>4.54</b>	<b>.44</b>	<b>-2.10*</b>	<b>.04</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 35 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านบริการที่ดี จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอ

แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 36 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.29	.65	4.45	.63	-1.90	.06
2. ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม	4.26	.70	4.44	.63	-2.06*	.04
3. ท่านมีการวางแผนและพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.30	.67	4.38	.62	-1.03	.30
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและระดมองค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	4.31	.67	4.38	.64	-.83	.41
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.29</b>	<b>.62</b>	<b>4.41</b>	<b>.58</b>	<b>-1.59</b>	<b>.11</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 36 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ได้อย่างเหมาะสม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านมีการค้นคว้า หรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ ท่านมีการวางแผน และพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และท่านมีความมุ่งมั่นและสะสม องค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 37 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและ กฎระเบียบขององค์กร	4.69	.53	4.73	.53	-0.64	.53
2. ท่านมีความเสียสละและอดทนในการ ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร	4.48	.65	4.56	.67	-0.97	.34
3. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความ ตรงต่อเวลา	4.57	.59	4.64	.64	-0.84	.40
4. ท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็น แบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงาน	4.31	.75	4.52	.67	-2.28*	.02
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นอย่าง ตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง	4.44	.70	4.66	.56	-2.89*	.00
6. ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณและ คุณธรรมของบุคลากร	4.59	.61	4.72	.54	-1.87	.06

ตาราง 37 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
7. ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและ ปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงของ องค์กร	4.58	.60	4.76	.50	-2.59*	.01
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.52</b>	<b>.54</b>	<b>4.66</b>	<b>.50</b>	<b>-.64*</b>	<b>.01</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 37 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร และท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณและคุณธรรมของบุคลากร ท่านมีความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความตรงต่อเวลา และท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 38 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานตาม หน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.60	0.55	4.68	0.51	-1.20	0.23
2. ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันใน การทำงาน	4.62	0.58	4.61	0.53	0.23	0.82
3. ท่านร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา	4.52	0.59	4.52	0.56	0.00	1.00
4. ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.61	0.56	4.65	0.54	-0.61	0.54
5. ท่านทำงานด้วยความจริงใจ สร้าง บรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.61	0.56	4.65	0.52	-0.54	0.59
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.59</b>	<b>0.47</b>	<b>4.62</b>	<b>0.48</b>	<b>-0.48</b>	<b>0.63</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 38 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ตามลำดับ

ตาราง 39 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการตรวจสอบความ ถูกต้องตามกระบวนการงาน	4.42	.54	4.53	.48	-1.73	.09
2. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	4.31	.60	4.32	.58	-.25	.80
3. สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	4.43	.53	4.53	.48	-1.64	.10
4. สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น	4.24	.64	4.36	.57	-1.54	.12
5. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.38	.58	4.50	.47	-1.88	.06
6. สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม	4.52	.53	4.64	.51	-1.84	.07
7. สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก	4.49	.44	4.58	.43	-1.69	.09
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.40</b>	<b>.47</b>	<b>4.50</b>	<b>.41</b>	<b>-1.86</b>	<b>.07</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 39 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา  
พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 40 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน	4.54	.57	4.68	.49	-2.11*	.04
2. ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ	4.52	.58	4.68	.47	-2.48*	.01
3. ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง	4.29	.68	4.38	.66	-1.06	.29
4. ท่านพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด	4.33	.68	4.39	.71	-.73	.47
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.42</b>	<b>.54</b>	<b>4.53</b>	<b>.48</b>	<b>-1.73</b>	<b>.09</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 40 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ และท่านให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง และท่านพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุดไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ตาราง 41 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการคิดวิเคราะห์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการคิดวิเคราะห์	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และ จำแนกปัญหา แนวคิด หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด รอบคอบ	4.35	.65	4.32	.63	.33	.74
2. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของ ประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อม เชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละ สถานการณ์อย่างมีระบบ	4.33	.66	4.34	.63	-.13	.90
3. ท่านสามารถวางแผนและตัดสินใจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	.69	4.31	.64	-.56	.57
4. ท่านสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของ ทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนว ทางแก้ไขที่ เหมาะสมและสอดคล้อง กับสถานการณ์	4.29	.65	4.33	.63	-.53	.60
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>.60</b>	<b>4.32</b>	<b>.58</b>	<b>-.25</b>	<b>.80</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการคิดวิเคราะห์ จำแนกตามระดับการศึกษา  
พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 42 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา  
ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	4.55	.56	4.68	.49	-2.04*	.04
2. ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องแลครบถ้วน	4.53	.57	4.68	.47	-2.42*	.02
3. ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี	4.30	.67	4.38	.66	-.95	.34
4. ท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานได้	4.34	.68	4.39	.71	-.67	.50
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.53</b>	<b>4.53</b>	<b>.48</b>	<b>-1.64</b>	<b>.10</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 42 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องแลครบถ้วน และท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี และท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานได้ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ตาราง 43 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านความเข้าใจผู้อื่น	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น	4.23	.73	4.41	.61	-2.13*	.03
2. ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน	4.16	.74	4.32	.74	-1.71	.09
3. ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.68	4.34	.65	-.19	.85
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.24</b>	<b>.64</b>	<b>4.36</b>	<b>.57</b>	<b>-1.54</b>	<b>.12</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความเข้าใจผู้อื่น จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 44 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.40	.64	4.48	.52	-1.04	.30
2. ท่านสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร	4.35	.69	4.47	.54	-1.63	.11
3. ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน	4.47	.62	4.59	.50	-1.71	.09
4. ท่านสามารถนำกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้	4.37	.68	4.54	.54	-2.36*	.02
5. ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.29	.65	4.45	.60	-2.00*	.05
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.38</b>	<b>.58</b>	<b>4.50</b>	<b>.47</b>	<b>-1.88</b>	<b>.06</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 44 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และท่านสามารถนำกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ ท่านสามารถ

ปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านสามารถปรับวิธีการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ตาราง 45 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์กรรวม จำแนกตามตามระดับการศึกษา

ด้านการมองภาพองค์กรรวม	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	4.69	.53	4.73	.53	-0.64	.53
2. ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล	4.49	.63	4.56	.67	-0.92	.36
3. ท่านสามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.57	.59	4.64	.64	-0.84	.40
4. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.32	.72	4.52	.67	-2.21*	.03
5. ท่านสามารถวิเคราะห์แนวโน้มข้อบกพร่องของงานสถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย	4.44	.69	4.66	.56	-2.85*	.01
6. ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.59	.61	4.72	.54	-1.87	.06
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.52</b>	<b>.53</b>	<b>4.64</b>	<b>.51</b>	<b>-1.84</b>	<b>.07</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 45 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการมองภาพองค์กรรวม จำแนกตามระดับ

การศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถวิเคราะห์แนวโน้ม ข้อบกพร่องของงานสถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย และ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญ และเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ท่านสามารถสรุปรอบความคิดใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ตาราง 46 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามตามระดับการศึกษา

ด้านการดำเนินการเชิงรุก	ระดับการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ท่านมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า	4.63	.48	4.67	.47	-0.61	.54
2. ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา	4.55	.51	4.69	.46	-2.28*	.02
3. ท่านสามารถคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ๆและสร้างสรรค์	4.47	.61	4.61	.57	-1.77	.08
4. ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.29	.57	4.35	.58	-0.88	.38
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.49</b>	<b>.44</b>	<b>4.58</b>	<b>.43</b>	<b>-1.69</b>	<b>.09</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 46 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ด้านการดำเนินการเชิงรุก จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ท่านสามารถคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ๆและสร้างสรรค์ ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และท่านมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ตาราง 47 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลักของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	p
	1-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการ มุ่งผลสัมฤทธิ์	4.25	.58	4.31	.49	4.19	.58	4.38	.54	1.68	.17
2. สมรรถนะด้านบริการ ที่ดี	4.42	.51	4.48	.42	4.38	.49	4.57	.40	2.40	.07
3. สมรรถนะด้านการ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	4.30	.65	4.38	.56	4.25	.60	4.42	.60	1.30	.27
4. สมรรถนะด้านการยึด มั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและ จริยธรรม	4.48	.57	4.58	.47	4.48	.59	4.75	.43	4.06*	.01
5. สมรรถนะด้านการ ทำงานเป็นทีม	4.60	.55	4.65	.43	4.52	.50	4.67	.40	1.63	.18
ภาพรวม	4.41	.51	4.48	.38	4.36	.48	4.56	.38	2.75*	.04

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 47 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตาราง 50 และ ตาราง 51 ตามลำดับ

ตาราง 48 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา รายคู่ด้านภาพรวม สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน

อายุ	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.41	4.48	4.36	4.56
1-5 ปี	4.41	-	-.07	.05	-.15
6-10 ปี	4.48	-	-	.12	-.08
11-15 ปี	4.36	-	-	-	-.20*
16 ปีขึ้นไป	4.56	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 48 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีสมรรถนะแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 49 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยารายคู่  
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

อายุ	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.48	4.58	4.48	4.75
1-5 ปี	4.48	-	-.10	-.00	-.27*
6-10 ปี	4.58	-	-	.09	-.18*
11-15 ปี	4.48	-	-	-	-.27*
16 ปีขึ้นไป	4.75	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 49 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี 6-10ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 50 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากร  
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	p
	1-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. สมรรถนะด้านการ ตรวจสอบความ ถูกต้องตาม กระบวนงาน	4.35	.61	4.51	.44	4.42	.49	4.55	.53	1.95	.12
2. สมรรถนะด้านการ คิดวิเคราะห์	4.20	.73	4.34	.47	4.29	.58	4.42	.56	1.53	.21

ตาราง 50 (ต่อ)

สมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน								F	p
	1-5 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
3. สมรรถนะด้าน การสืบเสาะหา ข้อมูล	4.35	.61	4.51	.44	4.43	.48	4.56	.52	2.04	.11
4. สมรรถนะด้าน ความเข้าใจผู้อื่น	4.28	.70	4.33	.59	4.22	.59	4.29	.64	.39	.76
5. สมรรถนะด้าน ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน	4.40	.60	4.43	.53	4.35	.52	4.51	.55	1.15	.33
6. สมรรถนะด้าน การมองภาพองค์ รวม	4.47	.56	4.57	.47	4.48	.58	4.74	.43	4.14*	.01
7. สมรรถนะด้าน การดำเนินการ เชิงรุก	4.47	.47	4.54	.40	4.45	.47	4.62	.39	2.10	.10
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.36</b>	<b>.547</b>	<b>4.46</b>	<b>.369</b>	<b>4.38</b>	<b>.451</b>	<b>4.53</b>	<b>.430</b>	<b>2.03</b>	<b>.11</b>

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 50 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ พบว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนสมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก ด้านการสืบเสาะหาข้อมูลด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน และด้านความเข้าใจผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตาราง 53 ตามลำดับ

ตาราง 51 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา รายคู่ด้านการมองภาพองค์รวม

อายุ	$\bar{X}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.47	4.57	4.48	4.74
1-5 ปี	4.47	-	-.10	.01	-.28*
6-10 ปี	4.57	-	-	.09	-.18*
11-15 ปี	4.48	-	-	-	-.26*
16 ปีขึ้นไป	4.74	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 51 พบว่า ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา รายคู่ด้านการมองภาพองค์รวม ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี 6-10ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวมแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จากการเก็บข้อมูลในตอนต้นที่ 1 มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาแนวทางการพัฒนา โดยเลือกข้อที่มีระดับสมรรถนะหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3 ลำดับแรกของแต่ละด้าน รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ และเลือกข้อที่มีระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2 ลำดับแรกของแต่ละด้าน รวมทั้งสิ้น 14 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยได้นำประเด็นดังกล่าวไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างานส่งเสริมและพัฒนา และบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับรางวัลบุคลากรดีเด่น

มหาวิทยาลัยพะเยา รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

### 1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1.1 การพัฒนาให้บุคลากรสามารถติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “กำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานตั้งแต่ต้นปี พร้อมติดตามผลทุก 6 เดือน โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจน ควบคู่กับระบบประเมินผลที่มีมาตรฐาน รวมถึงการประชุมทบทวนและประเมินผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรทุกสัปดาห์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ระบบสารสนเทศในการบันทึกภาระงานและรายงานผลการปฏิบัติงานรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและติดตามความก้าวหน้า พร้อมจัดทำรายงานผลและการประเมินเป็นรายไตรมาส เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาอย่างชัดเจน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายรายปีและแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยรายไตรมาส พร้อมบันทึกผลการทำงาน ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมหน่วยงานมีการจัดประชุมติดตามงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อทบทวนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน”

จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรสามารถติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีในการบันทึกและประเมินผล การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและแนวทางการให้บริการ ควบคู่กับการสนับสนุนบุคลากรในการทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งจัดอบรมเสริมความรู้และพัฒนาทักษะด้าน R2R อย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุนและส่งเสริมในการ  
ทำ R2R (Routine to Research) และเขียนคู่มือปฏิบัติงานประจำ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดเวที KM และแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปัน  
ประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนการทำ R2R (Routine to Research) และให้ทุนสร้าง  
ผลงานวิชาการ มีรางวัลกระตุ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมการทำ R2R (Routine to Research) และ  
สนับสนุนงบประมาณและทุนสำหรับการตีพิมพ์”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมการทำ R2R จัดงบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์และ  
การเข้าร่วมประชุมวิชาการทั้งในและต่างประเทศ”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า  
แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง  
และงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ควรมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ การทำวิจัย R2R (Routine to  
Research) การเผยแพร่วิชาการ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการ  
พัฒนาผลงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวข้าม  
มาตรฐานที่มีอยู่ นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนางานและตนเองอย่างยั่งยืน

1.1.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ  
ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) พร้อมส่งเสริม  
การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น ระบบออนไลน์ สนับสนุนการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและ  
สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและพัฒนานวัตกรรม  
ในการทำงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในหน่วยงานและ  
สนับสนุนการเรียนรู้จาก Best Practice และการต่อยอดองค์ความรู้เดิม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและเทคโนโลยี  
ดิจิทัลเพื่อลดขั้นตอนซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 จัดอบรมการใช้ AI และส่งเสริมการใช้ Microsoft  
365 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์  
บริบทของหน่วยงาน

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรเน้นการส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้จาก Best Practice ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถพัฒนางานของตนให้ก้าวข้ามมาตรฐานที่มีอยู่

## 1.2 ด้านบริการที่ดี

1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงาน ภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารและการ ประสานงาน พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้ระบบออนไลน์ เช่น กลุ่ม Line เป็นช่องทางในการสื่อสารและ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ รับทราบและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารและการ ประสานงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพและความร่วมมือภายในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดตั้งจุดบริการข้อมูลกลาง (One Stop Service) และใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “สนับสนุนให้อบรมออนไลน์ด้านการประสานงาน หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน ประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดทำ Action Plan กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละงาน อย่างชัดเจน มอบหมายตามความถนัดของบุคลากร”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่าง มีประสิทธิภาพ ควรเน้นการพัฒนาทักษะการประสานงาน การใช้ระบบออนไลน์ เช่น กลุ่ม Line หรือ แพลตฟอร์มดิจิทัลอื่น ๆ เป็นช่องทางในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน การจัดตั้ง จุดบริการข้อมูลกลาง การจัดอบรม และการวางแผนงานที่เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง

1.2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนทักษะการตัดสินใจผ่านประสบการณ์จริงและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหาที่พบเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการให้บริการในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “นำระบบพี่เลี้ยงมาใช้เพื่อให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาแก่บุคลากร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สร้างวัฒนธรรม “บริการด้วยใจ” และให้บุคลากรศึกษาระเบียบข้อบังคับอย่างละเอียด”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดทำคู่มือบริการที่ชัดเจน และให้เรียนรู้จากกรณีศึกษาเพื่อฝึกแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมการเปิดใจพูดคุยกันเมื่อเกิดปัญหา และใช้ Action Plan ในการเตรียมรับมือปัญหาล่วงหน้า”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรเน้นที่การฝึกทักษะการตัดสินใจ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างวัฒนธรรมบริการด้วยใจ การจัดทำคู่มือบริการ และการใช้ Action Plan ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ ให้บริการที่มีคุณภาพ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

1.2.3 ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องหรือทุกสิ้นปีงบประมาณ พร้อมนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการให้ดียิ่งขึ้น และควรเปิดช่องทางออนไลน์สำหรับข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน เพื่อให้สามารถรับฟังความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจในการให้บริการ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้รับบริการ นำผลที่ได้มาวิเคราะห์และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ใช้แบบสอบถามออนไลน์ เพื่อให้การประเมินสะดวก และนำผลวิเคราะห์สู่การพัฒนาที่รวดเร็ว”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “สำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลมาปรับปรุงการให้บริการ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ประเมิน 360 องศา เพื่อเก็บข้อมูลจากทุกฝ่าย และนำเข้าไปประชุมวิเคราะห์แนวทางปรับปรุงบริการ”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ควรเน้นที่การศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผ่านการสำรวจแบบสอบถาม การเปิดช่องทางออนไลน์ การประเมินความพึงพอใจ และการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับปรุงการให้บริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ผู้รับบริการมากที่สุด

### 1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1.3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “กำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาสายงานอย่างชัดเจน พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อหรือพัฒนาทักษะเพิ่มเติม เพื่อยกระดับศักยภาพและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยั่งยืน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “สร้างแรงจูงใจโดยการสนับสนุนและส่งเสริมในการทำ R2R (Routine to Research) และเขียนคู่มือปฏิบัติงานประจำ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สนับสนุนการเติบโตในสายงานและการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและประสบการณ์ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เช่น การทำวิจัยหรือการสร้างคู่มือปฏิบัติงาน และสนับสนุนรางวัลหรือสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมการเรียนรู้จากปัญหาในการทำงานจริง พร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนใช้ร่วมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรทำ R2R เรียนรู้จากงานจริงและจัดทำคู่มือปฏิบัติงานร่วมกันในสายงาน”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ควรเน้นที่ การพัฒนาทักษะผ่านการศึกษาต่อและฝึกอบรม การทำ R2R การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากงานจริง ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ

พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างองค์ความรู้ที่สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่

1.3.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถวางแผนและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงตามสายงานหรือหัวหน้างาน พร้อมแนะนำให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และติดตามผลทุก 6 เดือน เพื่อประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับศักยภาพ และเป้าหมายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมให้ผู้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับศักยภาพและเป้าหมายในทางสายงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการทำ (Individual Development Plan: IDP) และให้หัวหน้างานมีบทบาทเป็นโค้ช ให้คำแนะนำและประเมินผลเป็นระยะ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงและการแลกเปลี่ยนงานกันทำ ในหน่วยงาน เพื่อให้เรียนรู้ข้ามสายงานหรือสามารถแทนงานกันได้เวลาติดภาระกิจ ร่วมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “สำรวจความต้องการการพัฒนา และใช้ข้อมูลนี้วางแผนอบรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้บุคลากรเสนอหัวข้อที่อยากเรียนรู้เองด้วย”

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรเน้นที่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การใช้ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนงาน และการวางแผนอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

1.3.3 การส่งเสริมให้ผู้บุคลากรการศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมให้ผู้บุคลากรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือเข้าร่วมการอบรมผ่านคอร์สออนไลน์ พร้อมจัดโครงการฝึกอบรมด้าน AI และระบบออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน และสนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้แอปพลิเคชันและระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและเพิ่มความทันสมัยให้แก่องค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี เช่น การประยุกต์ใช้ AI ในการทำงาน และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดอบรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AI, ChatGPT และเครื่องมือดิจิทัล ส่งเสริมการใช้ระบบ DMS (Document Management System) และระบบดิจิทัลภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดระบบพี่เลี้ยงหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยีเป็นที่ปรึกษา”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรนำ AI และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแบ่งปันประสบการณ์การใช้งานระหว่างกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น OneDrive และ Office 365 และมีการจัดอบรมการใช้ AI เพื่อสนับสนุนการทำงานที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคล”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรการศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม ควรเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งในรูปแบบออนไลน์หรือคอร์สออนไลน์ การจัดทำระบบพี่เลี้ยง และการนำ AI มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมในงานประจำ ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้ทันสมัย พร้อมทั้งยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### 1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

1.4.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักความถูกต้อง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมอย่างเป็นระบบ หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาคุณภาพการทำงานภายในองค์กร โดยต้องดำเนินการภายใต้หลักความถูกต้อง และยึดถือกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนระเบียบและประกาศของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการประชุมต่าง ๆ โดยส่งเสริมการรับฟังอย่างเปิดใจ และนำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์หรือกล่องเสนอแนะที่ปลอดภัย และผู้บริหารต้องลดช่องว่างและรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบเวทีกลางที่เปิดกว้างและโปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยนำข้อมูลที่ได้นำมาสรุป วิเคราะห์ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและแก้ไขปัญหา”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดประชุมประจำหน่วยงาน เปิดเวทีให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น โดยยึดหลักข้อมูล ข้อเท็จจริง และความถูกต้อง”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง ควรเน้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ภายใต้หลักความถูกต้อง กฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ พร้อมเปิดโอกาสให้รับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดใจ และการทำงานควรมุ่งเน้นความโปร่งใส ได้มาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1.4.2 การปลูกฝังค่านิยมด้านความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมการทำงานเชิงจิตอาสา พร้อมทั้งปลูกฝังและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การมีจิตสาธารณะ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความยั่งยืนขององค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความเสียสละและความอดทน พร้อมทั้งปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความร่วมมือภายในองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “เชิดชูและยกย่องบุคลากรที่เสียสละเพื่อองค์กร พร้อมเผยแพร่พฤติกรรมดี ๆ เป็นตัวอย่างผ่านสื่อขององค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ปลูกฝังค่านิยมองค์กร เน้นการเสียสละเพื่อส่วนรวม และอดทนต่อแรงกดดัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมวัฒนธรรมช่วยเหลือกันในทีม จัดระบบแบ่งงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรช่วยกันได้อย่างเต็มที่”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการปลูกฝังค่านิยมด้านความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ควรเน้นที่การปลูกฝังค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม กิจกรรมจิตอาสา การเป็นแบบอย่างที่ดี การเชิดชูบุคลากรที่มีความเสียสละ และการจัดระบบการทำงานที่ส่งเสริมการช่วยเหลือกันภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและยั่งยืน

1.4.3 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “สนับสนุนให้มีรางวัลสำหรับบุคลากรดีเด่นที่มีวินัยในการทำงาน เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดให้มีการประกาศยกย่องบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี สื่อสารให้บุคลากรเห็นว่าทุกตำแหน่ง ทุกหน้าที่ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเปิดเวทีให้บุคลากรที่ได้รับการยกย่องแชร์วิธีคิด วิธีทำงาน และประสบการณ์”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดโครงการบุคลากรดีเด่น และเผยแพร่พฤติกรรมดี ๆ ผ่านเว็บไซต์และสื่อภายในองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง และสนับสนุนการให้กำลังใจและชื่นชมซึ่งกันและกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดี และยกย่องและนำเสนอบุคลากรต้นแบบที่ปฏิบัติงานอย่างจริงจังผ่านเว็บไซต์ขององค์กร”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องบุคลากรต้นแบบ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญกับโครงการบุคลากรดีเด่น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการทำความดี ซึ่งช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และเสริมสร้างองค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เข้มแข็ง

## 1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

1.5.1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร กระตุ้นการทำงานร่วมกัน และพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดการประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีภายในทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการช่วยเหลือกัน และจัดกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ปรับปรุง Job Description ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ทบทวนและปรับ Job Description ให้เหมาะสมกับทักษะและความถนัด สร้างความเป็นธรรม และส่งเสริมการพูดคุยอย่างเปิดใจในทีม”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ การประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุง Job Description ให้เหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยเหลือกัน

1.5.2 พัฒนาบุคลากรหรือส่งเสริมการเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำทุกเดือน พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสรุปผลและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน และควรสนับสนุนการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นช่องทางสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในการทำงาน และเสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และมอบหมายงานตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันคิดแก้ปัญหา วางแผนงานแบบมีส่วนร่วม และเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น ระบบออนไลน์หรือกล่องเสนอแนะทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นประจำ เปิดกว้างในการเสนอแนวคิดใหม่ และให้ทีมมีส่วนร่วมกำหนดแผนงานร่วมกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “วางแผนงานร่วมกันโดยใช้ Action Plan เปิดรับฟังความคิดเห็น และให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทาง”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรหรือส่งเสริมการเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรเน้นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเปิดรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ การมอบหมายงานตามความถนัด การใช้ Action Plan และการสร้างช่องทางสื่อสารที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร

1.5.3 พัฒนาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน ในแต่ละโครงการ พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียม เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและมีส่วนร่วม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดประชุมทีมทั้งก่อนและหลังการดำเนินงาน เพื่อวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือภายในทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ใช้เวที KM (Knowledge Management) และเวทีเสวนา เพื่อให้บุคลากรร่วมอภิปรายและร่วมคิดแนวทางแก้ไข”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมการประชุมทีมย่อย เพื่อร่วมแก้ปัญหา เฉพาะหน้าและประเมินการทำงานเป็นระยะ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมวางแผนผ่าน Action Plan และสร้างวัฒนธรรมการร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของการทำงาน”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา ควรเน้นที่การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน การประชุมวางแผนก่อนดำเนินงานและสรุปผล

หลังดำเนินงาน การใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และเวทีเสวนาเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ การประชุมทีมย่อยเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่าน Action Plan ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

## 2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยพะเยา

### 2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

2.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรจัดทำระบบติดตามขั้นตอนการทำงานหรือแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามคุณภาพงานได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดทำ Flow การให้บริการ และแบบฟอร์มรายการตรวจสอบในการทำงานทุกขั้นตอน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สนับสนุนจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติมาตรฐานกลาง และส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาและเข้าใจระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ศึกษาระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบด้าน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และใช้การประชุมทบทวนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบร่วมกันในทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมบุคลากรทำ Flow chart งานตัวเอง เพื่อให้เห็นขั้นตอนชัดเจน ตรวจสอบง่าย และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด ควรเน้นการจัดทำระบบติดตามการทำงาน การพัฒนาคู่มือและแบบฟอร์มการตรวจสอบ การสร้างแนวปฏิบัติมาตรฐาน การประชุมทบทวนงาน และการใช้ Flow chart เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด

2.1.2 แนวทางในการที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรนำระบบหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบขั้นตอนการทำงานก่อนส่งงานในทุกกระบวนการ และมีการทบทวนผลการดำเนินงานหลังปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “กำหนดให้มีการติดตามงานที่มอบหมายอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดทำรายงานความก้าวหน้าของงานและเสนอผู้บังคับบัญชาทุกสัปดาห์ เพื่อให้สามารถประเมินความคืบหน้า แก้ไขปัญหา และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี เช่น ใช้ระบบติดตามงานออนไลน์ เช่น Google Sheet หรือระบบอื่น ๆ ที่มีการตรวจสอบแบบ Real-Time และรายงานความคืบหน้าเป็นระยะหรือเป็นไตรมาส”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ใช้ระบบบันทึกความคืบหน้าออนไลน์มาใช้ในการติดตามงานแบบเรียลไทม์ และมีการประชุมติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ เพื่อให้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที และแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “สนับสนุนให้ใช้ Action Plan ที่ชัดเจนในทุกงาน โดยให้บุคลากรอัปเดตสถานะงานในระบบกลางอย่างต่อเนื่อง และระบบบันทึกความคืบหน้าแบบออนไลน์ เพื่อลดภาระงานเอกสาร และสามารถทบทวนและปรับปรุงข้อมูลได้ครบถ้วน”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางในการที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง ควรเน้น การใช้เทคโนโลยีในการบันทึกและติดตามงาน การจัดทำรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การใช้ระบบติดตามงานแบบ Real-Time การประชุมติดตามงานเป็นระยะ และการใช้ Action Plan และระบบกลางเพื่อให้สามารถอัปเดตข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากร บันทึกและติดตามความคืบหน้าของงานได้อย่างเป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด

## 2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์

2.2.1 การพัฒนาความสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดอบรมทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงลึก เช่น SWOT Analysis เพื่อให้บุคลากรสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการทำงานและสามารถวิเคราะห์แนวทางแก้ไขที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “กำหนดให้มีการ After Action Review (AAR) หลังจากการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง และแนวทางพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดอบรมหรือกิจกรรม Workshop ที่เกี่ยวข้องกับ การคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินทางเลือก พร้อมทั้งจัดเวที KM เพื่อแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาจริง พร้อมเรียนรู้วิธีประเมินทางเลือกและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “วิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจริงเป็นหลักมาฝึกวิเคราะห์เป็นกลุ่ม และหาแนวทางแก้ปัญหาโดยปรึกษาผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประสบการณ์และความเข้าใจภาพรวมงาน โดยปรึกษาผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหาร เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาหรือทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ควรมุ่งเน้นการอบรมทักษะการวิเคราะห์ การใช้ After Action Review (AAR) ในการประเมินผล การจัด Workshop ด้านการคิดเชิงระบบ การฝึกวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลจริง และการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประสบการณ์และมุมมององค์รวมในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 การที่ช่วยพัฒนาทักษะการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการวางแผนและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรร่วมวางแผนการทำงานร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน และทีมงาน เพื่อฝึกทักษะการวางแผนที่ดี และเรียนรู้หลักการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพจากประสบการณ์และสถานการณ์จริง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “มอบหมายงานที่ต้องอาศัยทักษะการวางแผนและการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ กำหนดแนวทางดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมให้ใช้ระบบ IDP เพื่อให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเอง และจัดอบรมการวางแผน ให้ผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นพี่เลี้ยงในการช่วยให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดทำแผนงานล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ นำแผนมาทดลองปฏิบัติจริงในเบื้องต้น เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และตรวจสอบจุดอ่อนหรืออุปสรรคก่อนตัดสินใจนำไปใช้จริง ผู้เชี่ยวชาญ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดอบรมหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน และระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการที่ช่วยพัฒนาทักษะการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านการวางแผนตัดสินใจ การมอบหมายงานที่ต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ และมีเหตุผลรองรับ การพัฒนาทักษะการวางแผนและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูงสุด

## 2.3 ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

2.3.1 การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการสืบค้น วิเคราะห์ และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ในการสืบค้นข้อมูล เพื่อสนับสนุนการพัฒนางานให้มีความน่าเชื่อถือและครบถ้วนยิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และซับซ้อนกว่าปกติ และการนำเสนอข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทำงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมให้ใช้ระบบคลังข้อมูลดิจิทัลของหน่วยงาน และเครือข่ายมหาวิทยาลัย พร้อมฝึกใช้ AI ช่วยค้นหาข้อมูล และส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์จากแหล่งที่น่าเชื่อถือ และจัดอบรมการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดทำคู่มือแนะนำแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และจัด Workshop ฝึกการค้นหาข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และสื่อสารกับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานอย่างสม่ำเสมอ นำข้อมูลหรือคำแนะนำที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรใช้ AI เป็นเครื่องมือช่วยค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในงานอย่างถูกต้อง และพัฒนาแนวทางการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมการจัดทำคู่มือแนะนำแหล่งข้อมูล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูลวิเคราะห์ และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการใช้เทคโนโลยี ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “สนับสนุนการสร้างฐานข้อมูลกลางของหน่วยงาน เพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ พร้อมกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นและใช้ข้อมูลได้อย่างสะดวก ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดอบรมด้านการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อพัฒนาทักษะในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล การสร้างคลังข้อมูล และการจัดทำ Dashboard สำหรับการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้ประโยชน์”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “สนับสนุนบุคลากรให้ใช้ระบบ Document Management System (DMS) เพื่อจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และง่ายต่อการนำไปใช้ต่อและ

ส่งเสริมการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Google Form, Google Sheet, Microsoft Excel โดยกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานกลาง เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดทำระบบฐานข้อมูลออนไลน์ที่เข้าถึงได้ง่าย และมีคู่มือการสืบค้นและการนำข้อมูลไปใช้ในงานจริง เช่น สนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบ Microsoft 365 โดยออกแบบโครงสร้างข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ชัดเจนในการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูล กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงอย่างเหมาะสม และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันผ่านระบบดิจิทัล”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรบันทึกและจัดเก็บข้อมูลทันทีหลังปฏิบัติงาน และส่งเสริมการใช้ Dashboard เพื่อสรุปข้อมูลให้เห็นภาพรวมได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรใช้ระบบข้อมูลกลาง จัดเก็บไฟล์ใน OneDrive เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย สะดวกต่อการค้นหา”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี ควรมุ่งเน้นที่การสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างฐานข้อมูลกลางที่เป็นฐานข้อมูลออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการสูญหายของข้อมูลในหน่วยงาน และควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อจัดเก็บและบริหารข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ ปรับปรุงงาน และตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น

2.4.1 การพัฒนาทักษะการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารและพฤติกรรมพื้นฐาน ทั้งในรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร รวมถึงการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก และคำพูดของผู้อื่นอย่างถูกต้อง การอบรมดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรสามารถฝึกสังเกตพฤติกรรม จับใจความสำคัญ และสรุปเนื้อหาเรื่องราวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยพัฒนาการทำงานร่วมกันและเสริมสร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรก่อนการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้ความสำคัญและใส่ใจต่อความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เพื่อบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างสนับสนุนการมีส่วนร่วม และส่งเสริมความร่วมมือในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่ม ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเข้าใจกันในทีม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรฝึกการสังเกตพฤติกรรม สีหน้า น้ำเสียง และท่าทางของผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเข้ากระบวนการเจรจาหรือแก้ไขปัญหา”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “การฝึกให้บุคลากรมี ความเข้าอกเข้าใจความรู้สึก และมุมมองของผู้อื่นก่อนแสดงความคิดเห็นหรือปฏิบัติงานร่วมกัน”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน ควรมุ่งเน้นที่การอบรมทักษะการสื่อสารและการอ่านพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อฝึกสังเกตพฤติกรรม จับใจความสำคัญ และสรุปเนื้อหาเรื่องราวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทีม การฝึกสังเกตพฤติกรรมของผู้รับบริการ และการพัฒนาทักษะด้านความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นก่อนการแสดงความคิดเห็นหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

2.4.2 การพัฒนาให้บุคลากรมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่เน้นให้แต่ละคนได้รู้จักตัวเองและผู้อื่น วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร พร้อมส่งเสริมให้มีเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือเพื่อเสริมจุดอ่อน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการประเมินตนเองและประเมินเพื่อนร่วมงาน และให้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสะท้อนจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยแบ่งบทบาทหน้าที่ตามความถนัดและเติมเต็มซึ่งกันและกัน และให้บุคลากรรู้จักกันในมุมที่หลากหลาย”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดกิจกรรมการประเมินตนเองและประเมินเพื่อนร่วมงานแบบ 360 องศา เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลจากหลากหลายมุมมอง เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน ตัวเราเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน ควรมุ่งเน้นที่การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อน การมอบหมายงานตามความถนัด การประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้แบบประเมิน 360 องศา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ เข้าใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2.5.1 การพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “จัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแผนหลัก แผนรอง และแผนฉุกเฉิน เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมการติดตามงานผ่านระบบออนไลน์ และสนับสนุนแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบ Work from Home เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัด Workshop จำลองสถานการณ์ เพื่อให้บุคลากรฝึกปรับตัวต่อสถานการณ์จำลอง และฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน และส่งเสริมการจัดทำแผนสำรอง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมการใช้ระบบที่เลี้ยงควบคู่กับการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการสอนงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงาน

และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และควรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างวัฒนธรรมการเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ และปรับวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์เสมอ”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร ควรมุ่งเน้นการอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับ Workshop ฝึกปรับตัว ส่งเสริมการจัดทำแผนสำรองและแผนฉุกเฉิน ใช้ระบบที่เลี้ยง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ พร้อมสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัว รับมือกับความไม่แน่นอน และทำงานได้อย่างยืดหยุ่นแต่ยังคงเป้าหมายขององค์กร

2.5.2 การพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบประชุมออนไลน์และระบบจัดเก็บเอกสารออนไลน์ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน และรองรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “สนับสนุนการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เช่น การทำงานออนไลน์ และทบทวนและประเมินแผนงานอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการทำแผนสำรองสำหรับโครงการสำคัญ และจัดประชุมทีมย่อยเพื่ออัปเดตสถานการณ์และปรับแผนได้ทันที”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนงานและกำหนดเวลาที่ยืดหยุ่น และเน้นทำงานให้เสร็จก่อนกำหนด เพื่อมีเวลารับมือการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังการวิเคราะห์ความเสี่ยง และเตรียมทางเลือกล่วงหน้า”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันออกแบบกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม โดยเปิดโอกาสให้มีการประชุมเพื่อปรับปรุง Action Plan และทบทวนแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ควรมุ่งเน้นที่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนสำรอง และการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ นอกจากนี้ ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น

## 2.6 ด้านการมองภาพองค์กรรวม

2.6.1 ในการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงาน และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับแผนยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบริบทและภาพรวมของงานทั้งหมดขององค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “จัดกิจกรรมให้บุคลากรใหม่และปัจจุบันเข้าใจภาพรวมองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวมการทำงานขององค์กรชัดเจน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบริบทและภาพรวมของงานทั้งหมด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถจับประเด็นสำคัญและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และควรส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ผ่านกิจกรรมหรือโครงการสำหรับบุคลากรใหม่และปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของแต่ละฝ่าย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.6.2 การพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมให้บุคลากรมองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา พร้อมทั้งฝึกให้มีการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นงานหรือโครงการ เพื่อวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดระบบพี่เลี้ยงให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ช่วยถ่ายทอด จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมการทบทวนและสรุปหลังจบกิจกรรมหรือโครงการ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกฝ่ายไว้ในระบบเดียวกัน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง จัดทำระบบบันทึกปัญหา ส่งเสริมการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ และส่งเสริมให้บุคลากรอัปเดตความรู้และทักษะใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “จัดประชุมสรุปผลทุกครั้งหลังจบโครงการหรือกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทบทวนการทำงาน วิเคราะห์สิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง นำข้อสรุปจากการประชุมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรมุ่งเน้นการฝึกทักษะการวิเคราะห์ปัญหา เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน และสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงได้ จัดระบบพี่เลี้ยง ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อรวบรวมข้อมูล สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และทำงานร่วมกับทีมและหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเข้าใจในระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ระบุประเด็นสำคัญ วิเคราะห์แนวทางแก้ไข และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.7 ด้านการดำเนินการเชิงรุก

2.7.1 การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ๆและสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 “ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อขยายมุมมองและแนวทางการทำงาน พร้อมทั้งปลูกฝังให้บุคลากรกล้าแสดงความคิด

คิดเห็นและคิดนอกกรอบ และควรจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเสนอไอเดียได้อย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 “จัดกิจกรรมหรือโครงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 “ส่งเสริมให้บุคลากรคิดและทำโครงการนวัตกรรม พร้อมทั้งเปิดเวทีให้นำเสนอแนวคิดนวัตกรรมต่อผู้บริหาร และสนับสนุนงบประมาณหรือทุนสำหรับการทดลองและพัฒนาวัตกรรม”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 “ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ทดลองวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานและพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 “ส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ สนับสนุนการใช้ AI และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการช่วยทำงาน”

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบ กล้าเสนอไอเดียใหม่ ๆ และสนับสนุนการทำโครงการนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์แนวคิด ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ และพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

12.2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ โดยจัดอบรมให้บุคลากรรู้จักและสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนเอง และส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น พร้อมทั้งจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงาน สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ มาแชร์ข้อมูล มาพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน จัดประกวดไอเดียหรือโครงการพัฒนางาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้แบ่งปัน ประสบการณ์และแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ระหว่างหน่วยงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 เชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมหรือการพัฒนากระบวนการทำงานมาให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษา เพื่อจุดประกายแนวคิดใหม่ ๆ ให้บุคลากรในองค์กรได้มีแนวทางการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ควรมุ่งเน้น ให้บุคลากร คิดค้นแนวทางใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงาน สนับสนุนให้ใช้ เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนไอเดีย และสนับสนุนโครงการนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 282 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 5 คน คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, F-Test, One-way ANOVA และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการวิจัยในลักษณะพรรณนาแบบความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะด้านบริการที่ดี สมรรถนะด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ

1.1.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร รองลงมา คือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

1.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมาคือ มีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ศึกษา นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม

1.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร รองลงมา คือ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

1.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา

1.2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมองภาพองค์กรรวม รองลงมา คือ สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน รองลงมา คือ ความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง

1.2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหา แนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ รองลงมา คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญของ

ประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์อย่างมีระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย รองลงมา คือ สามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องและครบถ้วน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี

1.2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน

1.2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่น เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน รองลงมา คือ มีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.6 ด้านการมองภาพองค์รวมโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ สามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

1.2.7 ด้านการดำเนินการเชิงรุก พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า รองลงมา คือ สามารถลงมือปฏิบัติงานทันที โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2. เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ ผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านบริการที่ดี, ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ, ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ระดับสมรรถนะด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์กรรวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยได้ดังนี้

2.2.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านบริการที่ดี และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ, ติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ และความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ด้านบริการที่ดี พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง, การปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร และมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่ ผลการวิจัยได้ดังนี้

2.3.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ภาพรวมสมรรถนะหลัก พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีสมรรถนะหลักในภาพรวมแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป

2) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป

2.3.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการดำเนินการเชิงรุก ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน และด้านความเข้าใจผู้อื่น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมองภาพองค์รวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพบความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ด้านการมองภาพองค์รวม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีสมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวมแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ผลการวิจัยได้ดังนี้

### 3.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 3.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรสามารถติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีในการบันทึกและประเมินผล การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ ควรมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ การทำวิจัย R2R (Routine to Research) การเผยแพร่วิชาการ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาผลงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวข้ามมาตรฐานที่มีอยู่ นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนางานและตนเองอย่างยั่งยืน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรเน้นการส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้จาก Best Practice ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถพัฒนางานของตนให้ก้าวข้ามมาตรฐานที่มีอยู่

#### 3.1.2 ด้านบริการที่ดี

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเน้นการพัฒนาทักษะการประสานงาน การใช้ระบบออนไลน์ เช่น กลุ่ม Line หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอื่น ๆ เป็นช่องทางในการสื่อสารและสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน การจัดตั้งจุดบริการข้อมูลกลาง การจัดอบรม และการวางแผนงานที่เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง

แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรเน้นที่การฝึกทักษะการตัดสินใจ การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างวัฒนธรรมบริการด้วยใจ การจัดทำคู่มือบริการ และการใช้ Action Plan ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ ให้บริการที่มีคุณภาพ แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

แนวทางการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ควรเน้น การศึกษาและรับ

ฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ผ่านการสำรวจแบบสอบถาม การเปิดช่องทางออนไลน์ การประเมินความพึงพอใจ และการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับปรุงการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ผู้รับบริการมากที่สุด

### 3.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทะเยอทะยาน มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ควรเน้นที่การพัฒนาทักษะผ่านการศึกษาคู่ต่อและฝึกอบรม การทำ R2R การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากงานจริง ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างองค์ความรู้ที่สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่

แนวทางการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ควรเน้นที่การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) การใช้ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนงาน และการวางแผนอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรการศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม ควรเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมทั้งในรูปแบบออนไซต์หรือคอร์สออนไลน์ การจัดทำระบบพี่เลี้ยง และการนำ AI มาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมในงานประจำ ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้ทันสมัย พร้อมทั้งยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง ควรเน้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาภายใต้หลักความถูกต้อง กฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ พร้อมเปิดโอกาสให้รับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดใจ และการทำงานควรมุ่งเน้นความโปร่งใส ได้มาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

แนวทางการปลูกฝังค่านิยมด้านความเสียสละและอดทนในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ควรเน้นที่การปลูกฝังค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม กิจกรรมจิตอาสา การเป็นแบบอย่างที่ดี การเชิดชูบุคลากรที่มีความเสียสละ และการจัดระบบการทำงานที่ส่งเสริมการช่วยเหลือกันภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและยั่งยืน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องบุคลากรต้นแบบ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญกับโครงการบุคลากรดีเด่น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการทำความดี ซึ่งช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และเสริมสร้างองค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เข้มแข็ง

### 3.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์การทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ การประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุง Job Description ให้เหมาะสม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยเหลือกัน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรหรือส่งเสริมการเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควรเน้นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเปิดรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ การมอบหมายงานตามความถนัด การใช้ Action Plan และการสร้างช่องทางสื่อสารที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร

แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา ควรเน้นที่การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน การประชุมวางแผนก่อนดำเนินงานและสรุปผลหลังดำเนินงาน การใช้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และเวทีเสวนาเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ การประชุมทีมย่อยเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่าน Action Plan ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

## 3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีผลการวิจัยได้ ดังนี้

### 3.2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด ควรเน้นการจัดทำระบบติดตามการทำงาน การพัฒนาคู่มือและแบบฟอร์มการตรวจสอบ การสร้างแนวปฏิบัติมาตรฐาน การประชุมทบทวนงาน และการใช้ Flow chart เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ

และปรับปรุงคุณภาพงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน ดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด

แนวทางในการที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง ควรเน้นการใช้เทคโนโลยีในการบันทึกและติดตามงาน การจัดทำรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ การใช้ระบบติดตามงานแบบ Real-Time การประชุม ติดตามงานเป็นระยะ และการใช้ Action Plan และระบบกลางเพื่อให้สามารถอัปเดตข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากร บันทึกและติดตามความคืบหน้าของงานได้อย่างเป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสุด

### 3.2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์

แนวทางการพัฒนาความสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ควรมุ่งเน้น การอบรมทักษะ การวิเคราะห์ การใช้ After Action Review (AAR) ในการประเมินผล การจัด Workshop ด้านการคิดเชิงระบบ การฝึกวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลจริง และการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประสบการณ์และมุมมององค์รวมในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการที่ช่วยพัฒนาทักษะการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านการวางแผนตัดสินใจ การมอบหมายงานที่ต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำและมีเหตุผลรองรับ การพัฒนาทักษะการวางแผนและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูงสุด

### 3.2.3 ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

แนวทางการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในงานอย่างถูกต้อง และพัฒนาแนวทางการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมการจัดทำคู่มือแนะนำแหล่งข้อมูล และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยี ควรมุ่งเน้นที่การสนับสนุนการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างฐานข้อมูลกลางที่เป็นฐานข้อมูลออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการสูญหายของข้อมูลในหน่วยงาน และควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อจัดเก็บและบริหารข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ พร้อมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์ ปรับปรุงงาน และตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น

แนวทางการพัฒนาทักษะการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน ควรมุ่งเน้นที่การอบรมทักษะการสื่อสารและการอ่านพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อฝึกสังเกตพฤติกรรม จับใจความสำคัญ และสรุปเนื้อหาเรื่องราวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทีม การฝึกสังเกตพฤติกรรมของผู้รับบริการ และการพัฒนาทักษะด้านความเข้าใจเข้าใจผู้อื่นก่อนการแสดงความคิดเห็นหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน ควรมุ่งเน้นที่การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อน การมอบหมายงานตามความถนัด การประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้แบบประเมิน 360 องศา ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ เข้าใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร ควรมุ่งเน้นการอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับ Workshop ฝึกปรับตัว ส่งเสริมการจัดทำแผนสำรองและแผนฉุกเฉิน ใช้ระบบพี่เลี้ยง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ พร้อมสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัว รับมือกับความไม่แน่นอน และทำงานได้อย่างยืดหยุ่นแต่ยังคงเป้าหมายขององค์กร

แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมุ่งเน้นที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนสำรอง และการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ นอกจากนี้ ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างราบรื่น

### 3.2.6 ด้านการมองภาพองค์กรรวม

แนวทางการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านการเชื่อมโยงข้อมูล และการทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถจับประเด็นสำคัญและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และควรส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ผ่านกิจกรรมหรือโครงการสำหรับบุคลากรใหม่ และปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของแต่ละฝ่าย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา แนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรมุ่งเน้นการฝึกทักษะการวิเคราะห์ปัญหา เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน และสามารถระบุจุดที่ต้องปรับปรุงได้ จัดระบบพี่เลี้ยง ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อรวบรวมข้อมูล สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และทำงานร่วมกับทีมและหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเข้าใจในระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถระบุประเด็นสำคัญ วิเคราะห์แนวทางแก้ไข และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.2.7 ด้านการเน้นการเชิงรุก

แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบ กล้าเสนอไอเดียใหม่ ๆ และสนับสนุนการทำโครงการนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์แนวคิด ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ และพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงาน สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนไอเดีย

และสนับสนุนโครงการนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา มีประเด็นที่สำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### 1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัย การที่สมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับสูง เป็นผลจากการที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักจริยธรรม และให้บริการอย่างมืออาชีพ และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา ตะลาด (2559) ที่ทำการศึกษานโยบายการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) ที่ทำการศึกษานโยบายพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด รวมถึงการมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่องสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นและพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องครบถ้วน และดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพัชร์ ธนวิรุฬห์โอฬาร และคณะ (2563) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการงานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการ

กำหนดเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ทั้งยังมีการปรับปรุง ติดตาม และตรวจสอบ คุณภาพงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนด

1.1.2 ด้านบริการที่ดี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจน แก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รักชาติ แดงเทพี และนริศรา แดงเทพี (2566) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะกับคุณภาพการทำงานของพนักงาน สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี ของบุคลากร สายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ และปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบเพื่อให้มั่นใจว่าการให้บริการ มีคุณภาพสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา ตะลาด (2559) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพัฒนาการสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี ของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนให้บริการด้วยความสุภาพ ใส่ใจผู้รับบริการ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ ถูกต้องครบถ้วน อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเมื่อเกิด ปัญหา เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจสูงสุด

1.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นและสะสมองค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงาน และมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา ตะลาด (2559) ที่ทำการศึกษาค้น คว้าเกี่ยวกับพัฒนาการสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความตั้งใจใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า เพื่อการพัฒนาศักยภาพและ ความสามารถเชิงวิชาการ และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา เพ็ชรแสง และอภิชาติ พานสุวรรณ (2566) ที่ทำการศึกษาค้น คว้าเกี่ยวกับพัฒนาการสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสนใจศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย เพิ่มเติมในสายงานของตนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร และปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา ตะลาด (2559) ที่ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ และมุ่งมั่นให้งานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร ยติรัตนกัญญา และสายสุดา เตียเจริญ (2558) ที่ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาเกียรติยศ ศักดิ์ศรี และชื่อเสียงของข้าราชการและพนักงาน ประพฤติตนด้วยความสุจริต ดำรงตนอยู่ในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส และมีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบในวิชาชีพ

1.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนา เพ็ชรแสง และอภิชาติ พานสุวรรณ (2566) ที่ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการธรรมากร สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเปิดรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวมเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีระพล เจริญสุข (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่แสดงให้เห็นว่ามีการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานอยู่เสมอ มีความสามัคคีในหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว

1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงต้องมีสมรรถนะหลักเท่านั้น แต่ยังต้องมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม โดยภาพรวมและด้านการดำเนินการเชิงรุก การที่สมรรถนะเฉพาะเหล่านี้อยู่ในระดับมาก ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความพร้อมในการพัฒนา

ตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ แปมสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า ภาพรวมของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยได้ดังนี้

1.2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการทำงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนด และมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี เทียนทอง (2555) ที่ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน ด้านการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนด โดยมีการตรวจสอบและทบทวนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบ อาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดำเนินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

1.2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหา แนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์อย่างมีระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ แปมสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถ วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดยเชื่อมโยงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไข มีการแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน และสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของงานได้อย่างเป็นระบบ

1.2.3 ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย และมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณชิตา หิรัญพิชา (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการสืบ

เสาะหาข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และให้ความสนใจกับด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังมีการวางแผนล่วงหน้าและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนหรือความเสี่ยงสูง

1.2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จามรี บัวทุม (2558) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา พบว่า สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสามารถเข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกตสีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้มารับบริการได้เป็นอย่างดี และสามารถรับฟังและทำความเข้าใจสารที่สื่อออกมาได้อย่างตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้

1.2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถในการ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ และนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน และสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ แปมสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็น บุคลากรมีความสามารถในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับแนวคิดและทัศนคติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งยังปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีทักษะในการปรับแผนงานหรือขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยยังคงมุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

1.2.6 ด้านการมองภาพองค์รวม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ รุ่งรัตน์ ทวีวงศ์ (2557) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

ตำบล จังหวัดนครนายก พบว่า สมรรถนะด้านการมองภาพองค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสามารถในการใช้หลักการ ทฤษฎี หรือข้อกำหนดที่เป็นที่ยอมรับในการวิเคราะห์สถานการณ์ รวมถึง การพิจารณามาตรฐาน แนวทาง หรือข้อกำหนดที่องค์กรหรือหน่วยงาน กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจและดำเนินงาน และยังสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ในการระบุประเด็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งมีความสามารถในการ เชื่อมโยงข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล เพื่อให้สามารถตัดสินใจ และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.7 ด้านการดำเนินการเชิงรุก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้อง จากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ พรพรรณ แป่มสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษ เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลอีสาน พบว่า สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่แสดงให้เห็นว่าแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พร้อมแก้ไขได้ทันที โดยไม่ต้องรอคำสั่ง และสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมวางแผนเพื่อ รับมือและแก้ไขล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคล

2.1 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการบริการที่ดี, ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน, ด้านการ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะ ของบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกเพศ ได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสพัฒนาสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 ด้าน ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ทั้งพัฒนาทางการศึกษา การฝึกอบรม หรือการเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2563) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสาย สนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศต่างกัน

มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่แสดงให้เห็นว่า เพศไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อระดับสมรรถนะของบุคลากรหรือส่งผลกระทบต่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับ แต่ขึ้นอยู่กับทัศนคติและความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง โดยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนรู้ผ่านกระบวนการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการเพิ่มพูนทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.1.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เพศของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่บุคลากรทุกเพศได้รับโอกาสและการสนับสนุนอย่างเท่าเทียมกันในการพัฒนาสมรรถนะ ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ สามารถรับฟังและทำความเข้าใจสารที่สื่อออกมาได้อย่างตรงประเด็น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถปรับแนวคิดและทัศนคติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงาน และสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พร้อมแก้ไขได้ทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร ศรีอินทร์ และชยุตภวภานันท์กุล (2562) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ระดับสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการมองภาพองค์รวม, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านการดำเนินการเชิงรุก, ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.2.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการบริการที่ดี, ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน, ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะ

ของบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากการศึกษาที่สูงขึ้นช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา แสงผา และคณะ (2567) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์ณโฑพจนงค์ และคณะ (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่แสดงว่าให้เห็นว่า วุฒិการศึกษามีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการปฏิบัติงานในบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยความรู้ และทักษะ จึงส่งผลให้ความรู้ของบุคลากรที่อยู่ในระดับสูงหรือมีระดับการศึกษาที่สูงมีสมรรถนะที่สูงกว่าบุคลากรที่มีความรู้ที่น้อย

2.2.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรในทุกระดับการศึกษา ไม่ว่าจะสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือระดับอื่น ๆ ต่างมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ประกอบกับหน่วยงานมีการส่งเสริมการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร ศรีอินทร์ และชยุต ภาวภานันท์กุล (2562) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ระดับสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จามรี บัวทุม (2558) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อพิจารณาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

2.3.1 สมรรถนะหลัก ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ด้านการบริการที่ดี, ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน, ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน พิจารณาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการพัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหา โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า มีแนวโน้มที่จะพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีกระบวนการตัดสินใจที่ละเอียดรอบคอบ และสามารถบริหารจัดการจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนิษฐา แสงผา และคณะ (2567) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม จำแนกตามอายุการทำงาน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวลัย จำเจริญพัฒน์ (2563) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่แสดงให้เห็นว่า อายุการทำงานของแต่ละบุคคลต่างกัน ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน เช่น การกำหนดวิธีการทำงานและเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ตลอดจนระบบความคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างทำงาน

2.3.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ, ด้านการคิดวิเคราะห์, ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล, ด้านความเข้าใจผู้อื่น, ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ด้านการมองภาพองค์รวม และด้านการดำเนินการเชิงรุก พิจารณาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมีการสื่อสารให้บุคลากรรู้และเข้าใจถึงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีหรือการประเมินภาระงานประจำปีที่ต้องมีการประเมินสมรรถนะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ซึ่งตรงกับประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2563, 4 ธันวาคม จึงทำ

ให้บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานและสมรรถนะของตนเอง จึงทำให้ระดับสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร ศรีอินทร์ และชยุตภวภานันท์กุล (2562) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ระดับสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จามรี บัวทุม (2558) ที่ทำการศึกษารื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ วุฒิชัย อารักษ์ณโพนผดงค์ และคณะ (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำให้ไม่เป็นที่ไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าอายุราชการไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรทุกคนเข้าใจถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ต้องมีการประเมินผลทางด้านสมรรถนะเข้ามามีส่วนในการประเมินร่วมด้วย จึงจำเป็นที่พนักงานทุกคนต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ผ่านเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าว

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 3.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก สามารถอภิปรายได้ดังนี้

3.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรควรกำหนดเป้าหมาย หรือแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยเป้าหมายควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators: KPI) อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใจเส้นทางการทำงานและสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมาใช้ในการบันทึก ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน จะช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และควรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Routine to Research: R2R) ที่เป็นแนวทางในการเปลี่ยนงานประจำให้เป็นงานวิจัย จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำองค์ความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ได้จริง นอกจากนี้ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาผลงาน และการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนา

งานของตนให้ก้าวข้ามมาตรฐานที่มีอยู่ และสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรควรดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน บุคลากรควรทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีการวางแผนงานอย่างละเอียดและรอบคอบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน บุคลากรควรยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง และพยายามแก้ไขปัญหาด้วยความจริงใจ บุคลากรควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีทิศทางและสามารถประเมินผลได้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ บุคลากรควรถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานให้กับผู้อื่น เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชจิกร จิตวัฒนานนท์ (2563) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง พบว่า ควรกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีระบบการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ควรปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ควบคู่ไปกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตร ผ่านการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ควรมีการสนับสนุนและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจัดสรรงานและแต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

3.1.2 ด้านบริการที่ดี บุคลากรควรพัฒนาทักษะการอบรม ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ลดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยสามารถใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Line, Microsoft Teams หรือระบบดิจิทัลอื่น ๆ เป็นช่องทางในการสื่อสารและดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรจัดอบรมทักษะการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที ควรส่งเสริมการบริการด้วยใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส และจัดทำคู่มือบริการ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐาน มีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการผ่าน แบบสอบถาม การเปิดช่องทางออนไลน์ การประเมินความพึงพอใจ และการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์และปรับปรุงการให้บริการให้

สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงรัตน์ ธรรมสโรช และคณะ (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดสระบุรี พบว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มช่องทางในการให้บริการที่หลากหลาย ควรกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการบริการที่ดี ไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมความตระหนัก ปลูกฝังทัศนคติที่ดี และเสริมสร้างจิตสำนึกด้านการบริการให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐดาวรรณ มณีวร (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าคลั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ควรจัดให้บุคลากรมีการฝึกอบรมในเรื่องของการบริการที่ดีให้แก่พนักงานทุกคน ควรสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานให้เกิดการบริการที่ดี รักในการให้บริการ มีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ควรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดยการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี เช่น ใบประกาศนียบัตร โล่รางวัล หรือค่าตอบแทนพิเศษ และควรสร้างความรู้สึกของการเป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานเกิดความรักต่อองค์กรและพร้อมปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

3.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรได้รับการส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง สะสมองค์ความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถพัฒนาได้ผ่าน การศึกษาต่อ, การฝึกอบรม, การทำ R2R (Routine to Research), การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการเรียนรู้จากงานจริง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรควรวางแผนการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมถึงการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship), การแลกเปลี่ยนงาน (Job Rotation), และการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนให้บุคลากร นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย พร้อมทั้งยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์ และคณะ (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า บุคลากรควรได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผ่านการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ควรมีการกระตุ้นหรือรื้อฟื้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสามารถที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ควรมีการต่อยอดแนวความคิดและกระบวนการในการทำงาน

อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ควรมีการดำเนินการด้านบูรณาการองค์ความรู้ในรูปแบบของการจัดการความรู้ KM เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งยังเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังหน่วยงานและบุคคลอื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมพสาสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรควรฝึกฝนความรู้ในสายงานอย่างต่อเนื่อง ควรเข้าร่วมงานสัมมนาและอบรมวิชาการเพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ ควรฝึกฝนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และใช้โปรแกรมดิจิทัลในการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ เพื่อขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มความแม่นยำ ควรศึกษาและอัปเดตกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงค้นคว้าและติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร ควรสนับสนุนให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใสในการทำงาน ควรปลูกฝังค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม สนับสนุนกิจกรรมจิตอาสา และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนร่วมงาน รวมถึงยกย่องบุคลากรที่มีความเสียสละ ตลอดจนพัฒนาระบบการทำงานที่เอื้อต่อการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กร การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการทำงานอย่างมุ่งมั่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมพสาสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรควรการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกรอบจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีมาตรฐาน ไม่ฝ่าฝืนกฎหมายตรงไปตรงมา ปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร และหน้าที่การทำงานอย่างเคร่งครัดอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายเพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัย รัชฎาวรรณ จันทระมโน และคณะ (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ควรรณรงค์และส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและปฏิบัติตามนโยบายส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพบุคลากรของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรม

ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์เฉพาะส่วนตน มีความเสียสละและมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

3.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุง Job Description มอบหมายงานตามความถนัดให้เหมาะสม หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยเหลือกัน และควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อการทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระพล เจริญสุข (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกรมพสาสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรควรช่วยเหลือกัน การรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ให้อภัย เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตสำนึกในความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ เป็นส่วนหนึ่งของทีมเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งมั่นฝึกฝนพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณ (2564) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า บุคลากรควรมีการร่วมมือ ร่วมใจ และสามัคคีในการปฏิบัติงาน ควรมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อบรม หรือสัมมนา ร่วมกัน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร

### 3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

3.2.1 ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ บุคลากรควรกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติในการทำงาน หรือจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มการตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ควรสร้างแนวปฏิบัติมาตรฐาน เพื่อช่วยให้ทุกขั้นตอนของการทำงานมีความชัดเจนมากขึ้น ควรจัดให้มีการประชุมติดตามผลและทบทวนงานเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบันทึกและติดตามงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างมาก โดยเฉพาะระบบติดตามงานแบบเรียลไทม์ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ควรจัดทำรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

ชาติรี เทียนทอง (2555) ที่ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค พบว่า บุคลากรควรปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด ควรการตรวจสอบและทบทวนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบ ควรส่งเสริมพัฒนาระบบการตรวจสอบและกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

3.2.2 ด้านการคิดวิเคราะห์ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาทักษะอบรมด้านการวิเคราะห์ปัญหาและการใช้ After Action Review (AAR) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการประเมินผลหลังจากดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ AAR ช่วยให้บุคลากรสามารถพิจารณาข้อดี ข้อเสียของแนวทางที่ดำเนินไปแล้ว พร้อมหาแนวทางปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการจัด Workshop ด้านการคิดเชิงระบบและการฝึกวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลจริง จะช่วยให้บุคลากรสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน โดยนำประสบการณ์และมุมมององค์รวมมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ควรอบรมด้านการวางแผนและการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ มอบหมายงานโดยอาศัยข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทำให้การตัดสินใจมีความแม่นยำและมีเหตุผลรองรับ ควรกำหนดแผนงานและบริหารงานอย่างเป็นระบบ ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ แปมสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรควรวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และเชื่อมโยงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางแก้ไข ควรวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของงานได้อย่างเป็นระบบ

3.2.3 ด้านการสื่อสารหาข้อมูล บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะการสืบค้นและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในกระบวนการทำงาน ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและแม่นยำ ควรส่งเสริมการจัดทำคู่มือแนะนำแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการสนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสร้างฐานข้อมูลกลางที่เป็นฐานข้อมูลออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าถึง และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนและการสูญหายของข้อมูลในหน่วยงาน และควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อจัดเก็บและบริหารข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณชิตา หิรัญพิชา (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่มีผลต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เลขาธิการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการ

แสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ควรให้ความสนใจกับด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และควรมีการวางแผนล่วงหน้าและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนหรือความเสี่ยงสูง

3.2.4 ด้านความเข้าใจผู้อื่น บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมด้านการสื่อสารและการอ่านพฤติกรรมผู้อื่น เพื่อให้สามารถสังเกต จับใจความสำคัญ และสรุปสาระสำคัญของเรื่องราวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้การทำงานราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ควรมีกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทีม ช่วยให้บุคลากรรับรู้ความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมถึงกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน การมอบหมายงานตามความถนัด การประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้แบบประเมิน 360 องศา ซึ่งจะส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน พัฒนาการทำงานเป็นทีม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จามรี บัวทุม (2558) ที่ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา พบว่า บุคลากรควรฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้มีความสามารถในการทำความเข้าใจทั้งความหมายโดยตรงและนัยเชิงอารมณ์ของการสื่อสาร โดยพิจารณาจากสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียงของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง และบุคลากรควรรับฟังและทำความเข้าใจสารที่ได้รับจากผู้รับบริการที่ชัดเจน ตรงประเด็น และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

3.2.5 ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน บุคลากรควรอบรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับ Workshop ฝึกปรับตัว ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนสำรองและแผนฉุกเฉิน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ แปมสูงเนิน (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน พบว่า บุคลากรควรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น บุคลากรสามารถปรับแนวคิดและทัศนคติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรควรมีทักษะในการปรับแผนงานหรือ

ขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยยังคงมุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3.2.6 ด้านการมองภาพองค์กรรวม บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมด้านการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำความเข้าใจภาพรวมขององค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถ จับประเด็นสำคัญและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ผ่านกิจกรรมหรือโครงการเพื่อบุคลากรใหม่และบุคลากรปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของแต่ละฝ่าย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นการบูรณาการกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บุคลากรควรได้รับการสนับสนุนให้ ฝึกทักษะการวิเคราะห์ปัญหา เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งรัตน์ ทวีวงศ์ (2557) ที่ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัด นครนายก พบว่า บุคลากรควรพัฒนาทักษะในการใช้หลักการ ทฤษฎี และข้อกำหนดที่ได้รับการยอมรับ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจและเชื่อมโยงข้อมูลเป็นกรอบในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องควรสามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม และควรพัฒนาทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.7 ด้านการเน้นการเชิงรุก ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงสนับสนุนการดำเนินโครงการนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความคิด ควรส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กล้าปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและความรู้ระหว่างกัน บุคลากรควรคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ เปรมสุนทร (2561) ที่ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า บุคลากรควรมองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พร้อมแก้ไขได้ทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่ง และสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ควรมีการเตรียมวางแผนเพื่อรับมือและแก้ไขล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา มีข้อเสนอแนะจากการค้นพบ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1. มหาวิทยาลัยพะเยา ควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ถึงแม้ว่าผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมจะอยู่ในระดับมากก็ตาม มหาวิทยาลัยพะเยายังมีโอกาสในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะทั้งสองให้บรรลุถึงระดับสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในอนาคต

2. การพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติทั้ง 7 ด้านนั้น ควรมุ่งเน้นการพัฒนาด้านความเข้าใจผู้อื่นเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นสมรรถนะเฉพาะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในการประเมิน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามลำดับความสำคัญของความต้องการในการพัฒนา

3. การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุน ควรคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ คือ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น การออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายและปรับวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. ควรศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้เห็นภาพชัดว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลมากที่สุด และจะสามารถนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวได้อย่างตรงจุด

## บรรณานุกรม

- กนิษฐา แสงผา, จารุกัญญา อุदानนท์ และกชกร เดชะคำภู. (2567). สมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 8(2), 249-268. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLGISRRU/issue/view/17652>  
ISSN: 2673-0405
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา. (2567). *แผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยาประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567*.  
[https://personnel.up.ac.th/FileUpload/ITA-UP-HRM-HRD-%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%E0%B8%87%E0%B8%9A%20%E0%B8%AF%202567...\\_638463802589365730.pdf](https://personnel.up.ac.th/FileUpload/ITA-UP-HRM-HRD-%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%E0%B8%87%E0%B8%9A%20%E0%B8%AF%202567..._638463802589365730.pdf)
- กัญญนันท์ เกษระ. (2563). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- โกศล สีสังข์. (2565). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม].  
[https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int\\_code=34&ReclId=9271&obj\\_id=61494&showmenu=no](https://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=34&ReclId=9271&obj_id=61494&showmenu=no)
- จอมศักดิ์ จันทะศักดิ์ (2561). ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 7(1), 162-177.  
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/apheitvu/article/view/128127> ISSN: 2287-0717
- จันทร์ทา มั่งคามี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- จามรี บัวทุม. (2558). *การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]  
[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=472432&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=472432&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start)

=2567&date\_end=2568&limit\_lang=&limited\_lang\_code=tha&order=&order\_by=title&order\_type=ASC&result\_id=1&maxid=1

จินดาพร รุ่งโรจน์. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเชิงกลยุทธ์กับศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].

<http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/96/1/57010952802.pdf>

จิราภรณ์ พงษ์วาปี. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักปลัดเทศบาลเทศบาลเมืองหนองคาย*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน*, 2(2), 35-42. [https://so06.tci-](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jhsmbuisc/article/view/251331)

[thaijo.org/index.php/jhsmbuisc/article/view/251331](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jhsmbuisc/article/view/251331) ISSN: 2730-2288

ชาติรี เทียนทอง. (2555). *แนวทางส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมโรค*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต].

ณชิตา หิรัญพิชา. (2561). *ทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. [รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3413>

ณัฐดาวรรณ มณีวร. (2561). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้].

[http://webpac.library.mju.ac.th/thesis/2565/nutdawan\\_maneeworn/abstract.pdf](http://webpac.library.mju.ac.th/thesis/2565/nutdawan_maneeworn/abstract.pdf)

ณัฐปภัทร์ ธนวิรุฬห์โอฬาร, นิภาพรรณ ฤทธิรอด, พัชรินทร์ อ้วนไทร และสุคนธ์อม กมลเลิศ. (2563). *การประเมินสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านธุรการงานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 5(5), 57-66.

<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/243994> ISSN: 2697-455X

ดวงรัตน์ ธรรมสโรช, กฤษณวัต สมหวัง และมุฮัมมัดอัยมัน หะยีมะมิง. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสระบุรี*. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 326-338. [https://so05.tci-](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/255244)

[thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/255244](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/255244) ISSN:1905-2243

- ดวงฤทัย ศรีมุกข์. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].  
<https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/12059? mode=full>
- ทศพร พิษะระ. (2566). *สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(3), 341-358.  
<https://so06.tcithaijo.org/index.php/jra/article/view/260900> ISSN:2985-0053
- ธิดารัตน์ พลูเกิด. (2562). *แผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เพื่อรองรับยุคไทยแลนด์ 4.0*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. [https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2019\\_/TU\\_2019\\_6103011141\\_11394\\_12660.pdf](https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2019_/TU_2019_6103011141_11394_12660.pdf)
- ธีระพล เจริญสุข. (2564). *การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กรมสรรพสามิตในเขตกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา].  
<https://www.aru.ac.th/grad/StudentPDF/2564/MBA1.TEERAPHON.pdf>
- นิจจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/6725>
- เนตรนภา ตะลาด. (2559). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].  
[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=602746&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=2&maxid=2](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=602746&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=2&maxid=2)
- เนตรา เพ็ชรแสง และอภิชาติ พานสุวรรณ. (2566). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. *วารสารมหาจุฬาริชากร*, 9(3), 59-76. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMA/article/view/260356> ISSN: 2651-2440
- ปภาดา บุณาสวรรค์. (2565). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรวัยทำงานรองรับการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/6154/>
- ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2563. (2563, 4

- ธันวาคม). *ประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา*. สืบค้นจาก <https://dentistry.up.ac.th/storage/oit65/o27/tabplan1/upplan02.pdf>
- ประภาพร พิมพ์าศรีภิรมย์. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะบรรณารักษ์วิชาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม]. <https://fulltext.rmu.ac.th/fulltext/2563/M129736/Pimpasripirom%20Prapaporm.pdf>
- ประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์. (2563). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/10462>
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ และบุญชม ศรีสะอาด. (2563). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(3), 338-352. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/240350>
- พรพรรณ แป่มสูงเนิน. (2561). *สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน]. [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=511214&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=1&maxid=1](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=511214&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=1)
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. (เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก น. 27-28). สืบค้นจาก [https://www.ocsc.go.th/wpcontent/uploads/2024/01/act\\_law2551.pdf](https://www.ocsc.go.th/wpcontent/uploads/2024/01/act_law2551.pdf)
- ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณท์, รัตน์พิมล พลแสน และชัคตตรีย์ รัชสวัสดิ์. (2564). *สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*. *วารสารราชพฤกษ์*, 19(1), 86-98. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Ratchaphruekjournals/article/view/245709> ISSN:2651-1835

- มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กรณีศึกษาพนักงานคหบดีปกครองในองค์กร  
คณะศาลปกครองกลาง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง].
- รักษาติ แดงเทพโพธิ์ และนริศรา แดงเทพโพธิ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะกับ  
คุณภาพการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารการ  
บัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 15(4), 57-66. [https://so02.tci-  
thaijo.org/index.php/mbs/article/view/259488](https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/259488) ISSN:2730-3276
- รัชจิกร จิตพัฒนานนท์. (2563). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี].  
[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=587407&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=1&maxid=1](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=587407&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=1)
- รัชฎาวรรณ จันทร์มะโน, อารมย์ ตัดตะวะศาสตร์ และศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล. (2561, 9 มีนาคม).  
*แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น*  
[Paper presentation]. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ  
ครั้งที่ 19, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งรัตน์ ทวีวงศ์. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญ  
การที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดนครนายก*. [วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช]. [https://tdc.thailis.or.th/  
tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=438734&query=Arr  
ay&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=256  
8&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=A  
SC&result\\_id=1&maxid=3](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=438734&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=3)
- ลัดดาวัลย์ จำเจริญพัฒน์. (2563). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ  
จังหวัดกาฬสินธุ์*. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 7(1),  
249-268. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdirimu/article/view/245086>  
ISSN:2697-469X
- วรพงศ์ บุตรสี และกรรณา เขิตจิระพงษ์. (2567). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของนายช่างรังวัด  
สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานครและสาขา*. *วารสารชัยพฤกษ์ภิรมย์ คณะมนุษยศาสตร์และ*

- สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 6(1), 29-46. <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JPPJ/article/view/615> ISSN:2985-217X
- วรรณภา ชมกรด. (2563). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง].
- วสุธิดา นักเกษม และปฐมพงษ์ บำเริบ. (2566). การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(2), 657-676. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/259324> ISSN:2730-1672
- วาทิต แสงจันทร์ และธรินธร นามวรรณ. (2564). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 5(2), 6-74. <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/jbpe/article/view/1764> ISSN: 2730-2644
- วิกานดา จิรพุทธกร. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- วุฒิชัย อารักษ์ณโพนผดงค์, โยธิกา ผลาเลิศ, พรทิพย์ คำฟัก, พัชรพร นิลน้อยศรี, และพีรวิชัย สุนทรนันท์. (2561). การประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรภาครัฐที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 8(2), 208-232. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/issmhu/article/view/153981> ISSN: 2651-2041
- ศรินทิพย์ พิริยะสถิต. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ]. [https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=660718&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=1&maxid=1](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=660718&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=1)
- ศศิธร กรานสุข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2565, 31 สิงหาคม). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* [Paper presentation]. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 I

Happiness ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ศศิธร ยดีรัตน์กัญญา และสายสุตา เตียเจริญ. (2558). วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7(1), 134-142. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/113746> ISSN:1906-8255

ศศิธร ศรีอินทร์ และชยุต ภวภานันท์กุล. (2562). การศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 82-94. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/hssj/article/view/248354> ISSN:2651-1916

ศิลป์ชัย สีมาวงศ์อนันต์, กมลาศ ภูวนาธิพงษ์ และสุวัฒน์ รักขันโท. (2563). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมของบุคลากรสายวิศวกรรม. *วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 365-379. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/human/article/view/240626> ISSN:2586-9817

สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2017. ISBN: 6163982126, 9786163982124

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. ประชุมช่าง. ISBN 978-616-548-073-4

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *เข้าใจสมรรถนะอย่างง่ายๆ ฉบับประชาชน และเข้าใจหลักสูตรฐานสมรรถนะอย่างง่ายๆ ฉบับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา*. 21 เซ็นจูรี. ISBN 978-616-270-194-8

สิริวดี ชูเชิด. (2565). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(1), 223-238. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/var/article/view/242096> ISSN:2408-1019

สุพล ศิริ. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะตามหลักพุทธธรรม. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(3), 274-285. <https://so04.tci-thaijo.org/jidir/article/view/261174> ISSN:2774-0846

สุริยา ฉิมพาลี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารหน่วยโรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสตมฟอร์ด].

[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=602783&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=3&maxid=3](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=602783&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=3&maxid=3)

สุวดี กิจเดช. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].

[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=569314&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=1&maxid=1](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=569314&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=1)

สุวรรณณี คชะหวังศ์. (2565). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะครูปฐมวัยของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร].

[https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse\\_type=title&titleid=651441&query=Array&s\\_mode=Array&date\\_field=date\\_create&date\\_start=2567&date\\_end=2568&limit\\_lang=&limited\\_lang\\_code=tha&order=&order\\_by=title&order\\_type=ASC&result\\_id=1&maxid=1](https://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=651441&query=Array&s_mode=Array&date_field=date_create&date_start=2567&date_end=2568&limit_lang=&limited_lang_code=tha&order=&order_by=title&order_type=ASC&result_id=1&maxid=1)

อรนุช กบรัตน์, เรียงดาว ทวะชาติ และธงชัย สิงอุตม. (2561). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคดีศาลสูงภาค 4. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 1(2), 30-40.

<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/123> ISSN: 2774-0978

อัญชลี ศรีชัย. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ. *วารสารวิชาการ มจรบุรีรัมย์*, 5(2), 234-248. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ambj/article/view/244589> ISSN:2651-1150

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 67-77.

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/190409> ISSN:2672-9954

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence".

*American Psychologist*, 28, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>



ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา  
วุฒิการศึกษา กศ.ด. การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตและหลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยฐานะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. ดร.อาภาพรรณ ประทุมไทย  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา  
วุฒิการศึกษา กศ.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา  
ตำแหน่ง อาจารย์  
วิทยฐานะ -
3. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉราภรณ์ ดวงใจ  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยพะเยา  
วุฒิการศึกษา วท.ค. วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาเภสัชศาสตร์  
(หลักสูตรนานาชาติ)  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยพะเยา  
วิทยฐานะ รองศาสตราจารย์

## ภาคผนวก ข ราชทานหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูล

### ส่วนงานวิชาการ จำนวน 17 คณะ 1 วิทยาลัย

1. คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
2. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. คณะพลังงานและสิ่งแวดล้อม
4. คณะวิทยาศาสตร์
5. คณะวิศวกรรมศาสตร์
6. คณะนิติศาสตร์
7. คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์
8. คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์
9. คณะศิลปศาสตร์
10. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์
11. คณะทันตแพทยศาสตร์
12. คณะพยาบาลศาสตร์
13. คณะแพทยศาสตร์
14. คณะเภสัชศาสตร์
15. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์
16. คณะสหเวชศาสตร์
17. คณะสาธารณสุขศาสตร์
18. วิทยาลัยการศึกษา

### ส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 15 ส่วนงาน

1. กองกฎหมาย
2. กองกลาง
3. กองการเจ้าหน้าที่
4. กองกิจการนิสิต
5. กองคลัง
6. กองทรัพย์สิน
7. กองบริการการศึกษา
8. กองบริหารงานวิจัย
9. กองแผนงาน
10. กองพัฒนาคุณภาพนิสิตและนิสิตพิการ

11. กองอาคารสถานที่
12. ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
13. สภาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา
14. สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา
15. หน่วยตรวจสอบภายใน



ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการทำการวิจัย  
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น  
2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยพะเยา แบ่งออกเป็น สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่  
ปฏิบัติ 7 ด้าน

2. โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและกรุณา  
ตอบคำถามให้ครบทุกข้อ โดยมีความหมายดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับที่น้อยสุด

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นซึ่งการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะถือว่าเป็น  
ความลับจะไม่กระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้รับจากการตอบ  
แบบสอบถามนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถามและช่วยในการดำเนินการวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ปรีชา อ่วมนาค

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริง

## 1. เพศ

 1) ชาย 2) หญิง

## 2. ระดับการศึกษา

 1) ปริญญาตรี 2) ปริญญาโท 3) ปริญญาเอก

## 3. อายุงาน

 1) 1-5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) 16 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นซึ่งตรงสภาพความเป็นจริงกับความ  
 คิดเห็นของท่าน ตามระดับดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก  
 3 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับน้อย  
 1 คะแนน หมายถึง มีระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับที่น้อยสุด

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน</b>						
<b>ข้อ</b>	<b>1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1	ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด					
2	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงานที่ทำ					
3	ท่านติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
4	ท่านมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
5	ท่านสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ข้อ</b>	<b>2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี</b>					
1	ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร					
2	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
3	ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ					

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ					
5	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
<b>ข้อ</b>	<b>3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>					
1	ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
2	ท่านศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม					
3	ท่านมีการวางแผนและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
4	ท่านมีความมุ่งมั่นและทะเยอทะยานความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน					
<b>ข้อ</b>	<b>4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</b>					
1	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร					
2	ท่านมีความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
3	ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความตรงต่อเวลา					
4	ท่านมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
5	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้อง					
6	ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณและคุณธรรมของบุคลากร					
7	ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและปกป้องผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร					

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ข้อ</b>	<b>5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม</b>					
1	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานตามหน้าที่ที่ท่านได้รับมอบหมาย					
2	ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน					
3	ท่านร่วมการวางแผนการทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา					
4	ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
5	ท่านทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
<b>สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>						
<b>ข้อ</b>	<b>1. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน</b>					
1	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างถูกต้องครบถ้วน					
2	ท่านมีความมุ่งมั่นในการลดข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของงานอย่างสม่ำเสมอ					
3	ท่านมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง					
4	ท่านพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุด					
<b>ข้อ</b>	<b>2. ด้านการคิดวิเคราะห์</b>					
1	ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหา แนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดรอบคอบ					
2	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์อย่างมีระบบ					
3	ท่านสามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
4	ท่านสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์					
<b>ข้อ</b>	<b>3. ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล</b>					
1	ท่านมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย					
2	ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องและครบถ้วน					
3	ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี					
4	ท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานได้					
<b>ข้อ</b>	<b>4. ด้านความเข้าใจผู้อื่น</b>					
1	ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น					
2	ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน					
3	ท่านสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ข้อ</b>	<b>5. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน</b>					
1	ท่านมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย					
2	ท่านสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กร					

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ท่านเปิดใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน					
4	ท่านสามารถนำกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้					
5	ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด					
<b>ข้อ</b>	<b>6. การมองภาพองค์รวม</b>					
1	ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูลหรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน					
2	ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล					
3	ท่านสามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง					
5	ท่านสามารถวิเคราะห์แนวโน้ม ข้อบกพร่องของงาน สถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย					
6	ท่านสามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ข้อ</b>	<b>7. การดำเนินการเชิงรุก</b>					
1	ท่านมีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า					
2	ท่านสามารถลงมือปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือการขอร้องจากผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหา					

สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน		ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
3	ท่านสามารถคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ๆและสร้างสรรค์					
4	ท่านมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ					



ภาคผนวก ง แบบสอบถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมาเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา.....

สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์**

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ในประเด็นของสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ต่อไปนี้อย่างไร

**1. สมรรถนะหลัก บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา**

**1.1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์**

1.1.1 ท่านมีแนวทางในการที่จะพัฒนาให้บุคลากรสามารถติดตามและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....  
.....

1.1.2 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างองค์ความรู้และผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....  
.....

1.1.3 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างไร

.....  
.....

## 1.2. สมรรถนะด้านบริการที่ดี

1.2.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

1.2.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

1.2.3 ท่านมีแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างไร

.....

.....

## 1.3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1.3.1 ท่านมีแนวทางในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและระดมองค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร

.....

.....

1.3.2 ท่านมีแนวทางในการที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....

.....

1.3.3 ท่านมีแนวทางหรือกระบวนการในการส่งเสริมให้บุคลากรการศึกษานำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสมอย่างไร

.....

.....

#### 1.4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

1.4.1 ท่านมีแนวทางในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาโดยยึดหลักความถูกต้องอย่างไร

.....  
.....

1.4.2 ท่านมีแนวทางในการปลูกฝังค่านิยมด้านความเสียสละและอดทนในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างไร

.....  
.....

1.4.3 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความมั่นใจว่าตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....  
.....

#### 1.5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

1.5.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานด้วยความจริงใจสร้างบรรยากาศที่ดี และปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างไร

.....  
.....

1.5.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรหรือส่งเสริมการเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมและร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างไร

.....  
.....

1.5.3 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานรับผิดชอบงาน แก้ปัญหาอย่างไร

.....  
.....

## 2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### 2.1 สมรรถนะด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

2.1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงสุดอย่างไร

---

---

2.1.2 ท่านมีแนวทางในการที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถบันทึก ติดตามความคืบหน้าของงาน และปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องอย่างไร

---

---

### 2.2 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์

2.2.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถประเมินข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์อย่างไร

---

---

2.2.2 ท่านมีแนวทางในการที่ช่วยพัฒนาทักษะการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

---

---

### 2.3 สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล

2.3.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างไร

---

---

2.3.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยีอย่างไร

---

---

## 2.4 สมรรถนะด้านความเข้าใจผู้อื่น

2.4.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน อย่างไร

.....

.....

2.4.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานอย่างไร

.....

.....

## 2.5 สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

2.5.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับวิธีการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างไร

.....

.....

2.5.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไร

.....

.....

## 2.6 สมรรถนะด้านการมองภาพองค์รวม

2.6.1 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผลอย่างไร

.....

.....

2.6.2 ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทักษะการให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่างต่อเนื่องอย่างไร

.....

.....

## 2.7 สมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุก

2.7.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดนอกกรอบเพื่อหาแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างสรรค์อย่างไร

.....

.....

2.7.2 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยาต่อไป



ภาคผนวก จ ดัชนีความสอดคล้องและค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

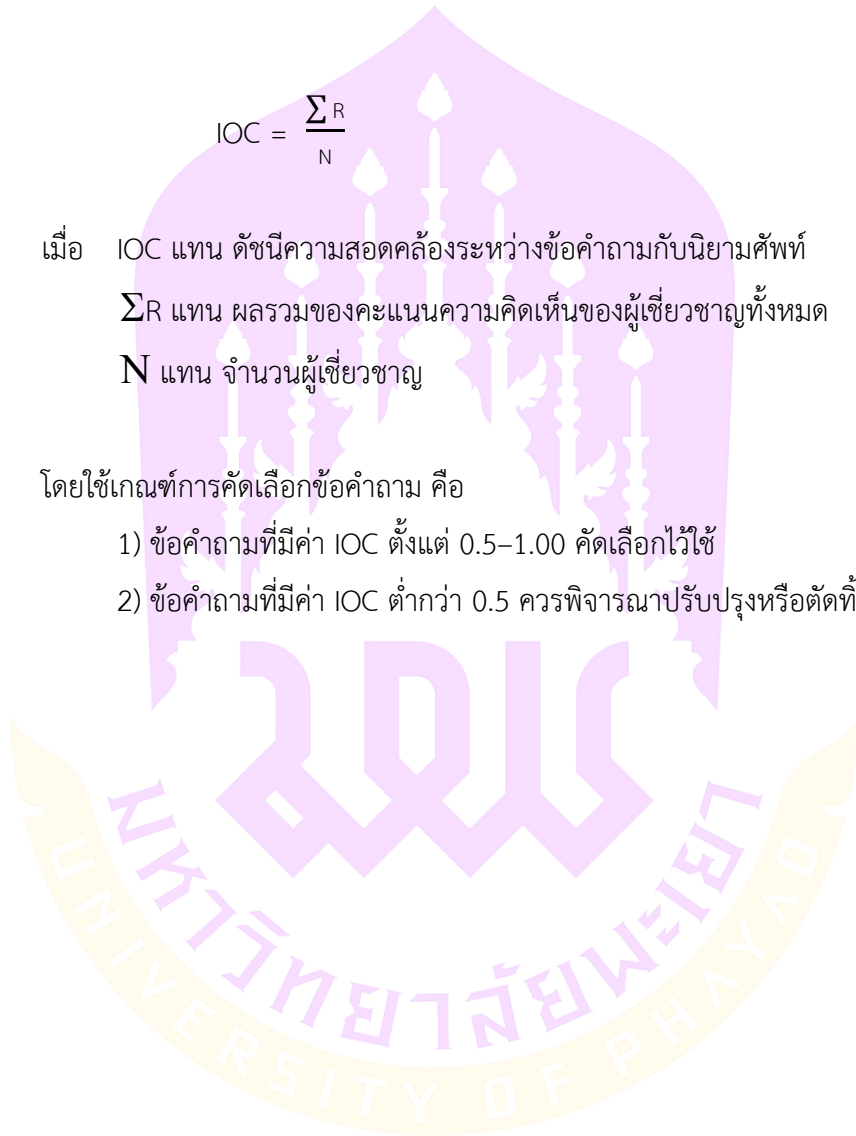
สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด  
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.00 คัดเลือกไว้ใช้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item Objective Congruence)  
 ของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม  
 งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา

ข้อคำถามเกี่ยวกับ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา ประกอบด้วย  
 สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
<b>สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน</b>							
<b>ข้อ 1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>							
1	ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการปฏิบัติงานให้มี คุณภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีการวางแผนและ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ที่ทำ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านติดตามแลประเมินผล การทำงานของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านมีการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านสร้างองค์ความรู้และ ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อ พัฒนาตนเองและงานที่ทำ อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
ข้อ	<b>2. สมรรถด้านบริการที่ดี</b>						
1	ท่านมีการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและพัฒนาศักยภาพการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อ	<b>3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>						
1	ท่านมีการค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
2	ท่านศึกษานำความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีการวางแผนและ พัฒนาความรู้และทักษะ การทำงานของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านมีความมุ่งมั่นและสะสม องค์ความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพใน การทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>4. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</b>						
1	ท่านปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต โปร่งใส ถูกต้องตาม กฎหมายและกฎระเบียบ ขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีความเสียสละและ อดทนในการทำงานเพื่อให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีความรับผิดชอบต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย และ ปฏิบัติงานด้วยความตรงต่อ เวลา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
4	ท่านมีความมั่นใจว่าตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อน ร่วมงานในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านสามารถแสดงความ คิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยึดหลักความถูกต้อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ท่านยึดมั่นในจรรยาบรรณ และคุณธรรมของบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ท่านปฏิบัติงานด้วยความ ถูกต้องและปกป้อง ผลประโยชน์และชื่อเสียง ขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม</b>						
1	ท่านให้ความร่วมมือในการ ทำงานตามหน้าที่ ที่ท่าน ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือ และสนับสนุนกันในการ ทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านร่วมการวางแผนการ ทำงาน รับผิดชอบงาน แก้ปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมทีมและ ร่วมกันวางแผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
5	ท่านทำงานด้วยความจริงใจ สร้างบรรยากาศที่ดี และ ปรับตัวให้เข้ากับบทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>							
<b>ข้อ</b>	<b>1. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน</b>						
1	ท่านให้ความสำคัญกับการ ทำงานให้เป็นไปตาม กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ กำหนดอย่างถูกต้อง ครบถ้วน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีความมุ่งมั่นในการลด ข้อผิดพลาดการทำงาน ด้วย การตรวจสอบความถูกต้อง ของงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีการบันทึก ติดตาม ความคืบหน้าของงาน และ ปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านพัฒนาระบบการ ตรวจสอบเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพ ของงานให้ได้ผลลัพธ์ที่มี คุณภาพสูงสุด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
ข้อ	<b>2. ด้านการคิดวิเคราะห์</b>						
1	ท่านมีความเข้าใจ แยกแยะ และจำแนกปัญหา แนวคิด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ อย่างละเอียดรอบคอบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถจัดลำดับ ความสำคัญของประเด็น ต่าง ๆ อย่าง ชัดเจน พร้อม เชื่อมโยงเหตุและผลในแต่ ละสถานการณ์อย่าง มี ระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถวางแผนและ ตัดสินใจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถประเมินข้อดี ข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางแก้ไข ที่ เหมาะสมและสอดคล้อง กับสถานการณ์	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อ	<b>3. ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล</b>						
1	ท่านมีความกระตือรือร้นใน การค้นคว้าจากแหล่งข้อมูล ที่หลากหลาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
2	ท่านสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างที่ถูกต้องและครบถ้วน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยการใช้เทคโนโลยี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>4. ด้านความเข้าใจผู้อื่น</b>						
1	ท่านมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นสื่อออกมา เช่น สีหน้า น้ำเสียง หรือพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน เป็นต้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
3	ท่านสามารถสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการ ทำงาน เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือ และนำไปสู่ ความสำเร็จในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>5. ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน</b>						
1	ท่านมีความสามารถในการ ปรับตัวและปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ที่หลากหลาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถปรับวิธีการ ทำงานเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ โดยไม่ละทิ้ง เป้าหมายหลักขององค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านเปิดใจรับฟังความ คิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่นเพื่อ นำไปปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถนำกฎระเบียบ หรือข้อบังคับมาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ เฉพาะหน้าได้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
5	ท่านสามารถปรับแผนงานหรือโครงการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>6. การมองภาพองค์รวม</b>						
1	ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและมองเห็นภาพรวมของข้อมูล หรือแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถระบุประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถสรุปกรอบความคิดใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3			
5	ท่านสามารถวิเคราะห์ แนวโน้ม ข้อบกพร่องของ งานสถานการณ์ แนวคิด หรือข้อมูลที่ซับซ้อนให้ เข้าใจได้ง่าย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ท่านสามารถนำเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ และ สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ข้อ</b>	<b>7. การดำเนินการเชิงรุก</b>						
1	ท่านมีความสามารถในการ คาดการณ์แลเตรียมพร้อม รับมือ กับปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ล่วงหน้า	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ท่านสามารถลงมือ ปฏิบัติงานทันทีโดยไม่ต้อง รอคำสั่งหรือการขอร้องจาก ผู้อื่น และไม่จำเป็นต้องรอ ให้เกิดปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถคิดนอกกรอบ เพื่อหาแนวคิดใหม่ๆและ สร้างสรรค์	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ท่านมีการพัฒนาการทำงาน ใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพ	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถาม

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.952	56



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ปรีชา อ่วมนาค
วัน เดือน ปี เกิด	12 เมษายน 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดพิจิตร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2560 กศ.บ. (การศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา พ.ศ. 2560 วท.บ. (ชีววิทยา), มหาวิทยาลัยพะเยา, จังหวัดพะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	37 หมู่ 2 ตำบลหนองกระดิ่ง อำเภอศรีมาศ จังหวัดสุโขทัย
ผลงานตีพิมพ์	ปรีชา อ่วมนาค และน้ำฝน กันมา. (2568). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 3(2).
รางวัลที่ได้รับ	-

