

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

นางทัศนวรรณ แหยมดอนไพร

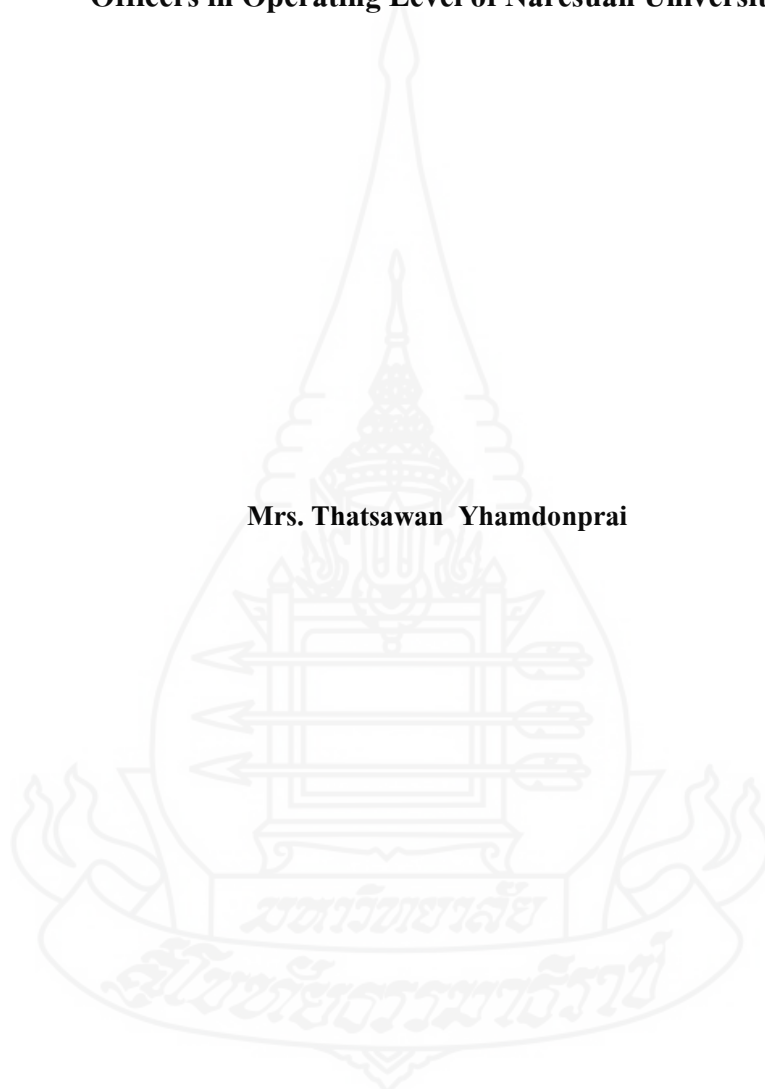


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2559

**Factors Associated with the Core Competency of General Administrative
Officers in Operating Level of Naresuan University**

Mrs. Thatsawan Yhamdonprai



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2016

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้ศึกษา นางทศวรรณ แหมมดอนไพร **รหัสนักศึกษา** 2583002353 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2559

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 344 คน กลุ่มตัวอย่าง 185 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ คือ หน่วยงานควรจัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลาย และสร้างจิตสำนึกในการรักงานบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ และการสัมมนา เป็นต้น

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Independent Study title: Factors Associated with the Core Competency of General Administrative Officers in Operating Level of Naresuan University

Author: Mrs. Thatsawan Yhamdonprai; **ID:** 2583002353; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2016

Abstract

This study aimed: (1) to study level of core competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University; (2) to study factors associated with the competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University; and (3) to study problems and recommend guidelines to develop the core competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University.

This study was a survey research. Population was 344 general administrative officers in operating level of Naresuan University. Samples were 185 officers determined by using Taro Yamane calculation formula. Sampling method was proportional stratified random sampling. Research instrument was a questionnaire. Statistics for data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and correlation coefficient of Pearson.

The findings of this study were: (1) an overview image of the core competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University was at the highest mean; (2) work motivation factors and organizational factors had positive correlation with the core competency of general administrative officers in operating level of Naresuan University at statistical significance level at 0.05; and (3) major problems found were officers in each department acknowledged merely their own responsible jobs and service quality. Recommendations went to the university should have work rotation to learn other several related job and create a good conscience toward services.

Keywords: Core Competency, General Administrative Officers, Naresuan University

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จรรยา สันตยากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ แดงเงิน และอาจารย์ ดร.จิรรัตน์ หรือตระกูล อาจารย์ประจำกลุ่มสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล และพัฒนาวิชาชีพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ทศวรรษน์ แหยมคอนไพร
สิงหาคม 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ประเด็นปัญหาในการศึกษา	4
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
สมมติฐานการศึกษา	8
ขอบเขตของการศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	15
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	45
แนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี	63
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	116
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	123
รูปแบบการศึกษา	123
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	123
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	126
การเก็บรวบรวมข้อมูล	134
การวิเคราะห์ข้อมูล	135

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	137
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	138
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	141
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	160
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา	169
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	172
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	176
สรุปการศึกษา	176
อภิปรายผล	184
ข้อเสนอแนะ	188
บรรณานุกรม	191
ภาคผนวก	201
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	202
ข แบบสอบถาม	204
ประวัติผู้ศึกษา	217

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน 36
ตารางที่ 2.2	แสดงสมรรถนะหลักด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร 107
ตารางที่ 2.3	แสดงสมรรถนะหลักด้านความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 108
ตารางที่ 2.4	แสดงสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 109
ตารางที่ 2.5	แสดงสมรรถนะหลักด้านจิตบริการ 111
ตารางที่ 2.6	แสดงสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 112
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละคณะ/สำนัก/วิทยาลัย 125
ตารางที่ 3.2	ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม 127
ตารางที่ 3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 134
ตารางที่ 3.4	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 136
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามเพศ 138
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามอายุ 138
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระดับการศึกษา 139
ตารางที่ 4.4	จำนวนร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 139
ตารางที่ 4.5	จำนวนร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 140
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการทำงาน 141
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ 142
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 143

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ 144
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา 145
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม 147
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 148
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้าง 149
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากร 150
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร 152
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ 154
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงาน 155
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วม 156
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมปัจจัยด้านองค์การ 158
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร 159

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร	160
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	162
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	163
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านจิตบริการ	165
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	166
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	168
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ย ของระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	170
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	171

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา	172
ตารางที่ 4.30 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	173



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	19
ภาพที่ 2.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมผลงาน และผลลัพธ์	22
ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิดของ McClelland	25
ภาพที่ 2.4 แสดงประเภทของ Competency ตามทัศนะของ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์	31
ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการของการจูงใจ	51
ภาพที่ 2.6 แสดงกรอบ 7-S Model ของแมคคินซี (Mckinsey 7- S Framwork)	66
ภาพที่ 2.7 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	73
ภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างองค์การแบบราชการ	77
ภาพที่ 2.9 แสดงโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา	78
ภาพที่ 2.10 แสดงโครงสร้างองค์การแบบทีม	79
ภาพที่ 2.11 แสดงโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์	80
ภาพที่ 2.12 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่	82
ภาพที่ 2.13 แสดงการออกแบบโครงสร้างตามสายผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization)	83
ภาพที่ 2.14 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์การตามกลุ่มลูกค้า	84
ภาพที่ 2.15 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์การตามเขตภูมิภาค	85
ภาพที่ 2.16 แสดงโครงสร้างแบบง่าย (The Simple Structure)	86
ภาพที่ 2.17 แสดงโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The Functional Structure)	86
ภาพที่ 2.18 แสดงโครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (The Divisional Structure)	87
ภาพที่ 2.19 แสดงโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)	88
ภาพที่ 2.20 แสดงระดับความคาดหวังประพนักงาณมหาวิทยาลัย สายบริการ	113
ภาพที่ 2.21 แสดงระดับความคาดหวังกลุ่มข้าราชการ ประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และทั่วไป	114
ภาพที่ 2.22 แสดงระดับความคาดหวังกลุ่มพนักงานราชการ	115

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคของข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องพยายามเร่งปรับตัว เพื่อให้องค์กรเกิดการดำรงสภาพและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างสูงรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพและกระบวนการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการให้ดีขึ้น แต่การปรับปรุงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญและมีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร เพราะการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของคน หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้น สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำไปสู่ผลงานที่ดี และผลประกอบการโดยรวมขององค์กรดีขึ้น บุคลากรจึงเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารองค์การยุคใหม่ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ต้องบริหารงานในเชิงรุก รวดเร็ว สามารถวัดได้ มีความโปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือความรับผิดชอบแตกต่างจากระบบทศนิยม มีความรอบรู้ และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ จึงจะสามารถนำพาหรือผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จได้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ว่าด้วย ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 วรรคแรกบัญญัติว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิต และพัฒนาครู รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง วรรคสองบัญญัติให้รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ และนอกจากนี้แล้วในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 1 ว่าด้วยบททั่วไป มาตรา 10 บัญญัติว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้มีการประเมินและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2533 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นสมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยนเรศวรขึ้นในจังหวัดพิษณุโลก โดยการยกวิทยฐานะมหาวิทยาลัยศรี-นครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 107 ตอนที่ 131 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2533 (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2551) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีการพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดตั้งสถาบันการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรก็เช่นเดียวกับการบริหารในองค์กรอื่นๆ ซึ่งก็คือ มุ่งองค์ประกอบในการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยที่ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ภายในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง จากการดำเนินการตั้งแต่จัดตั้งมหาวิทยาลัยนเรศวรจนถึงปัจจุบัน มีบุคลากรเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และมีความหลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดทำคู่มือ “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยนเรศวร 2555” (Handbook of the Performance Management System Naresuan University) (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรทุกประเภทของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติราชการและการบริหารผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมทั้งได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และเพื่อเป็นกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้อันประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่านิยมร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคลากรในองค์กรก้าวไปในทิศทางเดียวกันช่วยผลักดันในการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

แม้ว่ามหาวิทยาลัยนเรศวรจะมีการดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากร และได้มีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรได้รับทราบ และเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตัวบุคลากรทราบว่าต้องพัฒนาตนเองอย่างไรให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งเป็นแนวทางให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน และเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาหน้าที่หลักและหน้าที่รับผิดชอบในหน้าที่ตนเองได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ปัจจุบันพบว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ประสบปัญหาที่สำคัญ คือ บุคลากรมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายในหลายตำแหน่งหน้าที่ จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่รับผิดชอบนั้นยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ตรงตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการคิดค้นเทคนิคเพื่อพัฒนางานต่อออกจากทฤษฎี หรือประยุกต์นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ อีกทั้งยังขาดความตั้งใจ มุ่งมั่นในการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถทั้งในสายงานและนอกสายงาน เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องได้ และยังคงขาดจิตสำนึกความภักดีและผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นนั้นล้วนทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม

ของมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นต้นเหตุให้เกิดความล่าช้าของงาน ซึ่งอาจส่งผลให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ในอนาคต

จากความสำคัญของปัญหาดังที่ได้กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาจึงเกิดแรงจูงใจที่จะศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ประเด็นปัญหาในการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษามีประเด็นปัญหาในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 2.3 ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีอะไรบ้าง

3. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 3.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

4. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน โอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

ที่มาของกรอบแนวคิดปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทในการศึกษาคั้งนี้ โดยได้มาจากการศึกษาของ จิรสุดา บัวผัน และคณะ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้าน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จ และปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สันสนีย์ วงศ์ม่วย (2556) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่าแรงจูงใจที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุข ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว สานิตย์ เพชรสุวรรณ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สามารถทำนายสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล ได้แก่ ปัจจัยด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับโอกาส

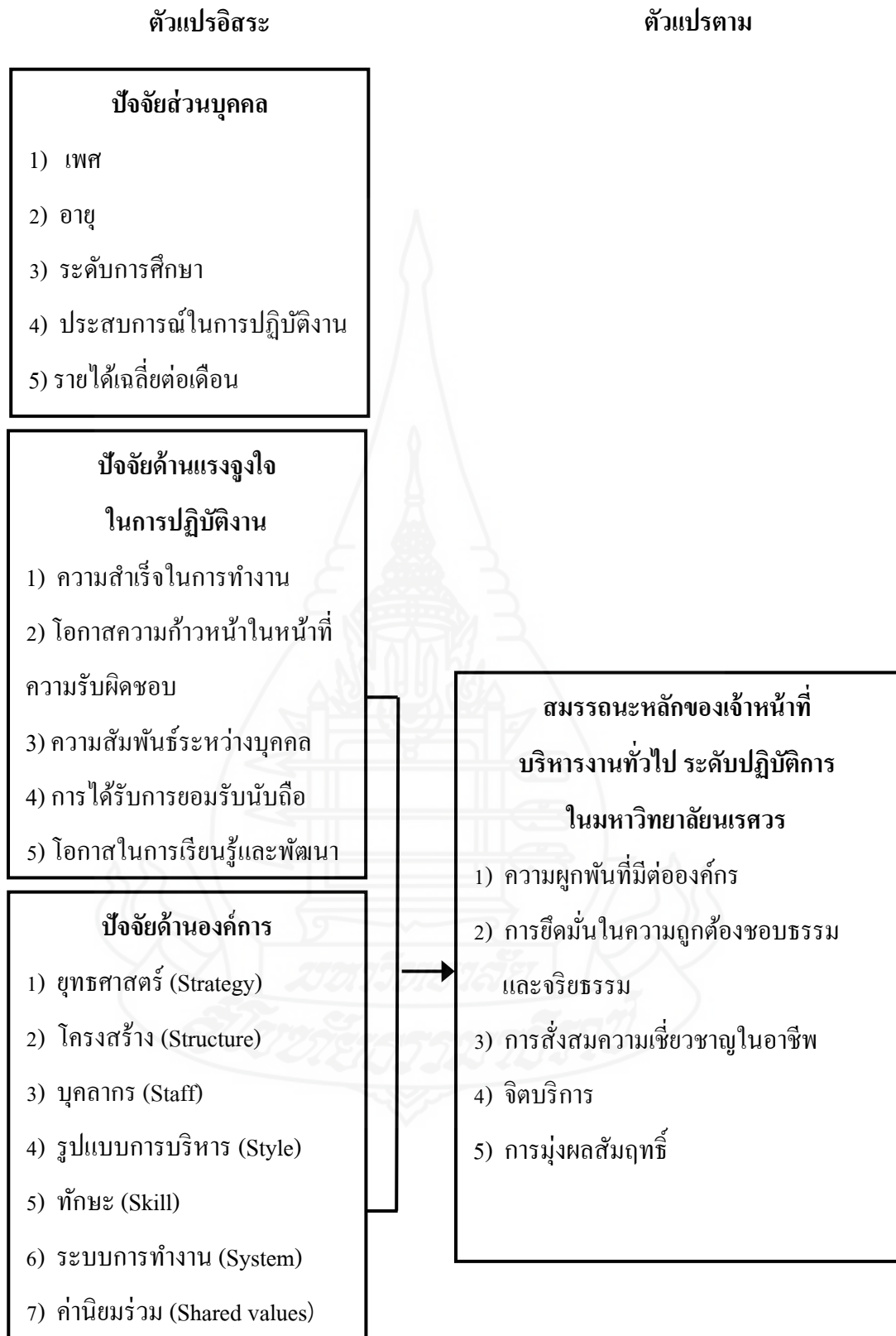
4.2 ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (strategy) โครงสร้าง (structure) บุคลากร (staff) รูปแบบการบริหาร (style) ทักษะ (skill) ระบบการทำงาน (system) ค่านิยมร่วม (shared values)

ที่มาของกรอบแนวคิดปัจจัยด้านองค์การ ผู้ศึกษาได้มาจากกรอบแนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี ที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (strategy) โครงสร้าง (structure) บุคลากร (staff) รูปแบบการบริหาร (style) ทักษะ (skill) ระบบการทำงาน (system) ค่านิยมร่วม (shared values)

4.3 สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มาของสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาได้มาจากคู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555 Handbook of the Performance Management System Naresuan University ที่ระบุว่า สมรรถนะหลักของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. สมมติฐานการศึกษา

5.1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

5.2 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

6. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร” มีขอบเขตในการศึกษาคครอบคลุมในเรื่อง ดังต่อไปนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย

6.1.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ

1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

2) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (strategy) โครงสร้าง (structure) บุคลากร (staff) รูปแบบการบริหาร (style) ทักษะ (skill) ระบบการทำงาน (system) ค่านิยมร่วม (shared values)

6.1.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

6.2.1 **ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งหมด 344 คน

6.2.2 **กลุ่มตัวอย่าง** คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จากประชากรเป้าหมายมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05

6.2.3 **วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของแต่ละคณะ/สำนัก/วิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 23 ชั้นภูมิ จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยเลือกใช้วิธีการจับฉลาก โดยการสุ่มจับจากบัญชีรายชื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จนครบตามจำนวน 185 คน

6.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 – เดือนสิงหาคม 2560 รวมเวลา 6 เดือน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 **มหาวิทยาลัยนเรศวร** หมายถึง สถาบันการศึกษาภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสถานที่ตั้งอยู่ที่ ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก

7.2 **เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร** หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณแผ่นดิน) พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณรายได้) พนักงานราชการ (เงินงบประมาณแผ่นดิน) พนักงานราชการ (เงินงบประมาณรายได้) ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว โดยทำหน้าที่สนับสนุนวิชาการ การบริหารจัดการ และธุรการ สังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวรในระดับปฏิบัติการ

7.3 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

7.3.1 **ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นแรงกระตุ้นให้มีความตั้งใจที่จะทำให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัย นเรศวร สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน อันประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

1) ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลา ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในระหว่างการทำงานได้ มีความพอใจและความภาคภูมิใจในผลงานของตน

2) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและยุติธรรม รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในการทำงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในด้านการช่วยเหลือเกื้อกูลอย่างฉันท์มิตร มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาหารือ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และสัมพันธภาพของบุคคลในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย นเรศวรร่วมกัน

4) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ การให้ความไว้วางใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5) โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการที่จะได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน การได้รับโอกาสในการไปอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการประชุมวิชาการ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือการลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งมีการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีการสอนงานเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโต มีการเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

7.3.2 ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง องค์ประกอบภายในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับที่ทำให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบการบริหาร ทักษะ ระบบการทำงาน และค่านิยมร่วม

1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรให้สอดคล้องกับเป้าหมายต่างๆ ในทุกระดับ โดยมีตัวชี้วัดผลที่ชัดเจน

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบส่วนงาน การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมของส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อมอบหมายหน้าที่ การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3) บุคลากร (Staff) หมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสรรหา พัฒนา รักษาไว้และการใช้ประโยชน์ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

4) รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง ลักษณะแบบพฤติกรรมการทำงาน ที่แสดงออกของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร ในการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้อิสระในการกำหนดวิธีทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน คำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส รวมทั้งดูแลเอาใจใส่ขวัญและกำลังใจ การให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความรับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน

5) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ เป็นผู้มีความรู้ มีความชำนาญในการทำงาน ในด้านการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผล รวมถึงการนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นรายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร องค์กรมีความรู้และเข้าใจวิธีการทำงานของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ มีความรู้และเข้าใจในหลักการติดต่อประสานงาน ให้ตรงตาม วัตถุประสงค์ของงาน รวมทั้งการให้คำแนะนำทางเลือกในการรับบริการ และดำเนินการติดต่อ ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ระบบการทำงาน (System) หมายถึง กิจกรรมในการดำเนินงานที่ สนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ ระบบงบประมาณ ระบบเทคโนโลยี การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบการประกันคุณภาพ

7) ค่านิยมร่วม (Share values) หมายถึง พฤติกรรมการทำงาน ของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการ ทำงาน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ความสามารถในการ จัดการความขัดแย้งโดยการประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงาน และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

7.4 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

7.4.1 สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัย

นเรศวร (Core Competency) หมายถึง ความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในทุกตำแหน่งที่สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในทุก ระดับของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ โดย สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จิตบริการ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การแสดงความ จงรักภักดีต่อองค์กรและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วมในการผลักดัน พันธกิจขององค์กร การยึดถือประโยชน์ส่วนราชการเป็นที่ตั้ง และการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วน ราชการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อน ประโยชน์ส่วนตัว

2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ มีสัจจะเชื่อถือได้ ยึดมั่นในหลักการ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรมเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ และติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน รวมทั้งสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีการศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้าง และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

4) จิตบริการ (Service Mind-SERV) หมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการ ต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ

5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง มีการแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี โดยมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทันตามเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างจากเดิม และกล้าตัดสินใจได้ถูกต้องบนข้อมูลที่เหมาะสม แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการ และประโยชน์ในเชิงวิชาการดังนี้

8.1 ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการ

8.1.1 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรอันจะส่งผลต่อภาพรวมการบริหารงานมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.1.2 สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปวางแผน และสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

8.2 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

8.2.1 เป็นการต่อยอดองค์ความรู้ในการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.2.2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจ หรือหน่วยงานอื่นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้า ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรของแต่ละหน่วยงานได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการจากหนังสือ วารสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ที่แสดงให้เห็นถึงตัวแปรต่างๆ อันนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย การกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม การนิยามศัพท์เฉพาะ โดยแนวคิดทฤษฎี และหลักการ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและศึกษามีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี
4. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

การศึกษาเรื่องสมรรถนะ (competency) มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำให้แนวคิดนี้ได้แพร่หลาย นักวิชาการที่กล่าวถึงเรื่องนี้เป็นคนแรกๆ เลย ก็คือ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) (นิสตรัก เวชยานนท์, 2554: 81-82) ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์” ท่านเป็นผู้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเน้นการทดลองเป็นหลัก มาใช้แก้ปัญหาในโรงงานที่ท่านทำอยู่ โดยนำหลักการที่มีกฎเกณฑ์มาแทนวิธีลองผิดลองถูก จากประสบการณ์การทำงานของท่านใน Misvalesteel Works in Philadelphia ประเทศสหรัฐอเมริกา ท่านได้พบความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีสามารถมากที่สุดกับคนงานที่มีสามารถน้อยที่สุด ท่านได้เขียนหนังสือชื่อ The Principle of Scientific Management ในปี ค.ศ.1911 ซึ่งในหนังสือเรื่องนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับหลักการทางวิทยาศาสตร์ (scientific principle) ใ้ได้อย่างชัดเจนแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์ (Taylor) มีหลักสำคัญ ดังนี้ (นิรมล กิติคุณ, 2546: 33)

1) ในการทำงานใดๆ ก็ตามเราสามารถหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดได้จากการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เพราะวิธีการที่ดีที่สุดมีเพียงวิธีเดียว (one best way) เทย์เลอร์ (Taylor) ใช้วิธีการจัดการองค์การ โดยเน้นวิธีการทดลอง

2) การคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยการนำวิธี one best way มาใช้ในการเลือกคนงาน ว่าใครสามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่เราตั้งไว้ก็คัดเลือกคนนั้นเข้ามาทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้แต่ละคนทำงานที่เชี่ยวชาญชำนาญที่สุด

3) การฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน โดยสอนให้คนงานทำงานอย่างถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยเมื่อเราพบว่าวิธีไหนเป็นวิธีที่ดีที่สุด ที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้สูงสุด เราก็พัฒนาคนงาน โดยให้เขาทำงานตามวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่เราค้นพบ

4) สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานอย่างฉันท์มิตรให้เกิดขึ้นในองค์การระหว่างคนงานกับผู้บริหาร (friendly cooperation between management and labor)

เป้าหมายของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นั้นคือ การพยายามเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์การ ในการสร้างกฎเกณฑ์การทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยอาศัยการทดลองอย่างละเอียดตามหลักเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) และคำนวณออกมาเป็นตัวเลขและมีการสังเกตจดจำการเคลื่อนไหวของคนงานผลที่ได้คือ การทำงานแต่ละขั้นตอนจะมีวิธีที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุดเพียงวิธีเดียว (one best way) ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้การทำงานได้ผลดีที่สุด นอกจากนี้แล้วยังพัฒนาระบบจูงใจของคนงานเพื่อกระตุ้นให้ได้งานมากที่สุด เน้นพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพตามที่แต่ละคนมีอยู่ และยังให้ความสำคัญกับมาตรฐานของงานอีกด้วย เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทน ของ เทย์เลอร์ (Taylor) มีสองลักษณะคือ อัตราแรกจะใช้กับระดับผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐานและอีกอัตราหนึ่งจะใช้กับระดับผลผลิตที่เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐาน

เทย์เลอร์ (Taylor) จึงเป็นนักวิชาการคนแรกที่น่าสนใจในขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากร (competency) โดย เทย์เลอร์ (Taylor) สงสัยความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถมากกับคนงานที่มีความสามารถน้อย ว่าทำอะไรจึงจะสามารถจำแนกคนงานที่เก่งออกจากงานอื่นๆ ได้ตามหลักเวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion study) ซึ่งให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลงานสูง ซึ่งสามารถนำเอามาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบได้ ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไม่ได้เป็นแนวคิดทางการบริหารที่เกิดขึ้นมาใหม่ แต่นักวิชาการในอดีตได้ค้นพบมานานแล้ว เพราะไม่ว่าจะในยุคสมัยใดก็ตามความมีประสิทธิภาพสูงสุดก็เป็นสิ่งที่นักบริหารต้องการทั้งสิ้น แม้ว่าแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) ถูกโจมตีว่าเป็นแนวคิดที่มองคนเป็นเสมือนเครื่องจักรมากเกินไป แต่ถึงอย่างไรก็ตาม แนวคิดของ

เทย์เลอร์ ก็ทำให้เห็นว่าถ้าต้องการความมีประสิทธิภาพอย่างถาวร ก็ต้องทำความเข้าใจกับขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคลากร (นิสคารก์ เวชยานนท์, 2554: 82)

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดย เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เป็นผู้พัฒนาแนวความคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) โดย เดวิด ซี แมคเคลแลนด ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อใช้ในการศึกษาว่า บุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและอุปนิสัยอย่างไร (attitudes and habits) เดวิด ซี แมคเคลแลนด ได้ใช้ความรู้เหล่านี้แก้ไขปัญหาในการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USAI) ซึ่งเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานด้านห้องสมุดและวัฒนธรรม ในสำนักงานของ USAI ในต่างประเทศ โดยเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรแบบเก่านั้นจะวัดจากแบบทดสอบความถนัดและข้อสอบข้อเขียน ซึ่งแบบทดสอบแบบเก่านั้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าคนที่ผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีนี้จะสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งวิธีการคัดเลือกแบบเก่ายังเป็นการกีดกันคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อยในสังคมไม่ให้ได้รับการคัดเลือกอีกด้วย เดวิด ซี แมคเคลแลนด และเพื่อนร่วมงานคือ ชาร์ลส เดลีย์ Charles Dailey จึงได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการคัดแยกบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยมออกจากบุคลากรที่มีผลงานทั่วไป แล้วจึงทำการทดสอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติ ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นก็ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยมนั้นต่างจากสมรรถนะของบุคลากรที่มีผลงานทั่วไปอย่างไร

ผลจากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรที่ถูกทดสอบสามารถทำงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้เพื่อเป็นการพิสูจน์ยืนยันผลการทดสอบ เดวิด ซี แมคเคลแลนด ได้ทำการทดสอบซ้ำกับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น และกลุ่มบุคลากรที่มีผลงานทั่วไปไปอีกกลุ่มหนึ่ง ในเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่นๆ ที่ใช้ในการทดสอบครั้งแรก ผลการทดสอบที่ออกมายืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่นๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (job performance) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

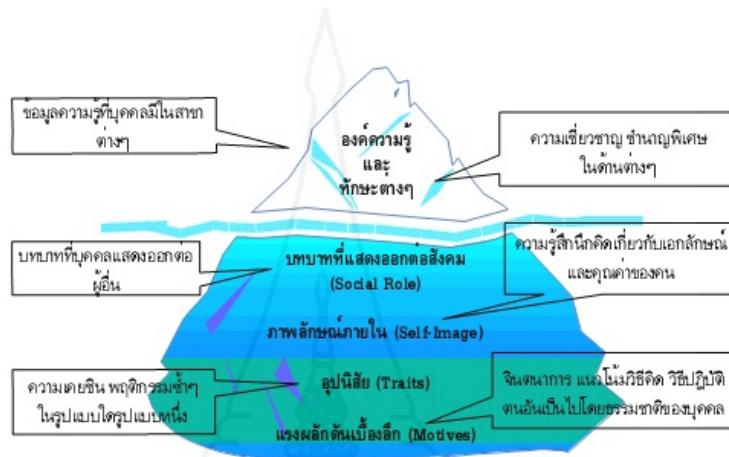
ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 เดวิด ซี แมคเคลเลนด ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competency rather than Intelligence” ที่ตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ โดยเนื้อหาของบทความระบุว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ใช่ “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะที่เหมาะสมตรงกับงานนั้นๆ ถือเป็นเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะซึ่งนักวิชาการนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อมา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549)

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย โดยนักวิชาการที่ผลักดันให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ เข้ามาอยู่ในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource filed) คือ ริชาร์ด อี โบยาทซิส (Richard E. Boyatzis) โดยในปี ค.ศ.1982 ได้เสนอผลงานตีพิมพ์ เรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหาร และในช่วงเวลาใกล้เคียงกันนั้น จอห์น ราเวน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือ เรื่อง “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ หลังจากนั้นแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะก็ได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจากแวดวงของนักวิชาการ ไปสู่ผู้บริหาร และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (นิสคาร์ก เวชานนท์, 2554: 93)

สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติเป็นครั้งแรก ต่อมาได้นำมาใช้ในบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอปอเรชั่น ไทยธนาคารและการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2547) เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ และเกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการตื่นตัว นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท เฮย์กรุ๊ป (Hay Group) มาเป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรก ได้ทดลองการนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547: 257-258) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน และสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ซึ่งเกิดจากการศึกษา ทดลอง ค้นคว้า หรือเรียนรู้ และทักษะ

ต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งประกอบด้วย แรงขับเคลื่อนภายในที่เป็นตัวกระตุ้นให้พฤติกรรมแสดงออกมา การเรียนรู้ตนเอง ได้แก่ ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม แรงจูงใจ และอุปนิสัย ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ¹

1.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่า “สมรรถนะ” หรือ “Competency” เป็นคำที่มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ต่างๆ มากมาย บางท่านมองว่าเป็นเรื่องของ “จิตความสามารถ” บางท่านก็มองว่าเป็นเรื่องของ “ศักยภาพ” ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความหมายของสมรรถนะตามพจนานุกรม และนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973: 2) ¹ ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็น บุคลิกลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ

¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย กรุงเทพมหานคร พี เอ ลีฟวิ่ง หน้า 4

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 1128) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) คือ ความสามารถเป็นคุณภาพ หรือสภาวะของการกระทำ หน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบได้อย่างเพียงพอ หรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงเพียงพอ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “ability” แปลว่า ความสามารถในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีหรือมีประสิทธิภาพ

ริชาร์ด อี. โบยาทซีส (Richard E. Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน คนัย เทียนพุด, 2546: 56-57) กล่าวถึงสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึงระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสติปัญญา

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) แปลได้ทั้งความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะ และยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทักษะ (attitude) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait) กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานซึ่งแสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ว่าเป็น คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือคุณลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

อากรณีย์ ภูพานธิวิทยา (2547: 22) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ(Competency) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออก แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes)

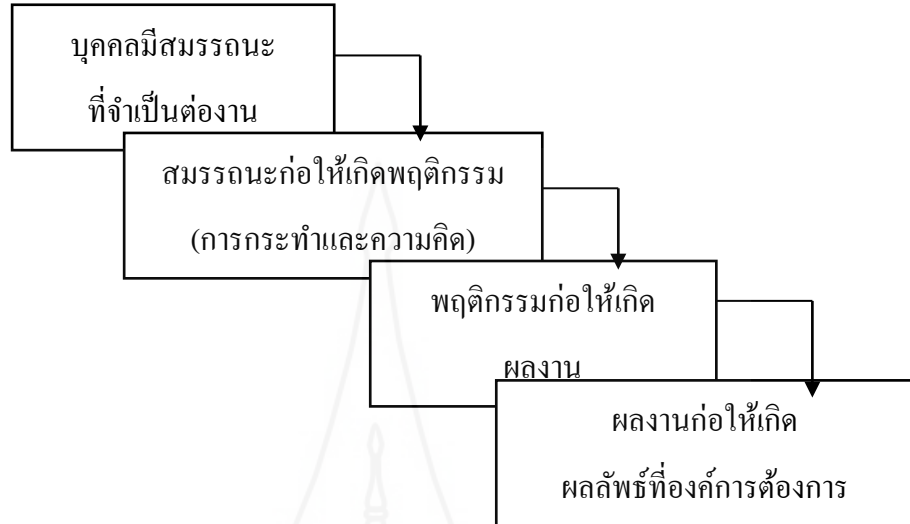
สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548: 5) ให้คำนิยามของคำว่า สมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

สีมา สีมานันท์ (2548: 4) พบว่าลักษณะร่วมของคำว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ประการแรก หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นที่เป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้ และ ประการที่สาม เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้นต้องสามารถแยกผลงานเด่นได้ และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

กานesh เซอร์มอน (Ganesh Shermon อ้างถึงในสุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2549: 16) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ (Competency) ในหนังสือชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

- 1) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ
- 2) สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น กานesh เซอร์มอน ยึดถือสมรรถนะในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะเนื่องจากสมรรถนะในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำไปสู่ผลงานและผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 2.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์²

เคลมป์ (Klemp อ้างถึงใน สุกัญญา ธรรมรัชมิ โชติ, 2549: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลงานที่เป็นเลิศ

ซำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549: 6) กล่าวถึงสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 12) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) และความสามารถหรือพฤติกรรม (attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry อ้างถึงใน สุกัญญา ธรรมรัชมิ โชติ, 2549: 16) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่าหมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill)

² สุกัญญา ธรรมรัชมิ โชติ (2549) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency- Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต หน้า 16

และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 17) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (person characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550: 3) ให้นิยามของ สมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic of attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

อนิวัช แก้วจางค์ (2552: 149) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะภายในที่องค์กรมี หรือสามารถพบเห็นโดยทั่วไป เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ความเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะคิด วิเคราะห์ มองการณ์ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่ปรากฏต่อผู้อื่น

พยัคฆ์ วุฒิรงค์ (2553: 41) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของมติดการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มกระบวนการและองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร

มาติน (Martin, 2010: 47) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลที่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 124) ได้ที่อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

สุภูมิวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 81) มีความเห็นว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ความเข้าใจ ทักษะความสามารถ และทัศนคติตัวบุคคลที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ทำให้การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์กร ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (attributes) ที่ปรากฏออกมาทางพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ปรากฏเห็นเด่นชัด และคุณลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ที่สามารถผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานและนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ต่างๆ ดังนี้

เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 14) องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการฉีดยาของพยาบาลให้คนไข้ไม่รู้สึกรู้เจ็บ ทักษะในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

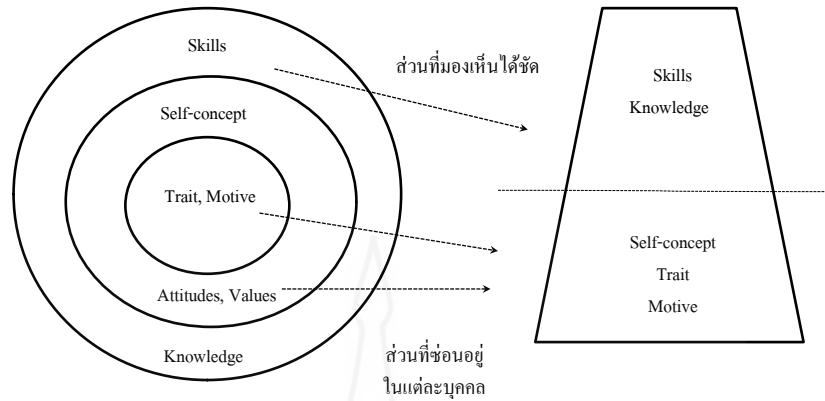
2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีสะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ด้านการบริหารงาน (Management) เป็นต้น

3) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) หมายถึง ความรู้สึกรู้จักเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ที่แสดงออกมารูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ เป็นต้น

4) อุปนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่สามารถอธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่มีความเมตตา กรุณา มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงจูงใจหรือเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

ทั้งนี้ สก็อต บี พาร์รี่ (Scott B. Parry) ได้รวม self-concept, trait และ motive เข้าด้วยกันเรียกว่า Attributes จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิดของ McClelland³

ข้าราชการ คองคาสต์ดี (2551: 48-51) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่า ใช้หลัก KSA คือ

- 1) เมื่อพิจารณาจากผลงานและความรับผิดชอบจำเป็นจะต้องมีความรู้ (knowledge) จึงทำให้ผู้มาดำรงตำแหน่งนี้ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ
- 2) เมื่อพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบของงานในฝ่ายนี้จะต้องมีทักษะ (skill) หรือมีความชำนาญอะไรที่จะทำให้ผู้มาปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างที่เราต้องการ
- 3) เมื่อพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบของงานในฝ่ายนี้จะต้องมีคุณลักษณะภายใน (attribute) ที่เป็นนามธรรมที่จะช่วยให้ผู้มาดำรงตำแหน่งนี้ทำงานประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2553: 1-3) ได้แบ่งระดับขององค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ความรู้ คือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการระบุความต้องการของข้อมูลความรู้ในแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน

โดยคำจำกัดความ “ความรู้” คือ การรับรู้ข้อมูลและจัดเก็บในระบบความจำ นั่นคือ เมื่อมีการเรียนรู้และจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ดังกล่าวไว้ในระบบที่มีข้อมูลอื่นจัดเก็บไว้ก่อนแล้ว และต้องมีความเข้าใจในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ ว่าควรใช้อย่างไรและเมื่อใด องค์ความรู้

³ สุภัทญา รัศมีธรรมโชติ (2549) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-based Learning พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ หน้า 14

สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน คือ องค์ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) และความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic)

1.1 ความรู้ลักษณะบรรยายความ (Declarative) คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายในการจ้างงาน หรือกฎระเบียบด้านความปลอดภัย เป็นต้น โดยหลักฐานของการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลเหล่านั้นกลับมา หรือระลึกได้ว่าเคยได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

1.2 ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจได้ว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมานั้นมาปรับใช้เมื่อใด และใช้อย่างไร นอกจากนี้ ความรู้อยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

1.3 ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน การติดตาม ผล และการทบทวนกิจกรรมที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว

2) ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ และแคล่องคล่องโดยทักษะตามคำนิยามของดันเน็ต (Dunnette) หมายความว่า ชีตความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และฝึกฝน โดยทักษะจะสะท้อนออกมาจากการกระทำของบุคคลว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น การใช้งานเครื่องจักรกล การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษา เป็นต้น การพัฒนาทักษะเป็นผลมาจากองค์ความรู้ คือ ตัวบุคคลต้องมีความรู้ว่าจะทำอะไร และเมื่อใด อย่างไรก็ดี ข้อแตกต่างระหว่างการรู้ว่าจะทำอะไร เมื่อใด กับทำได้ดีเพียงใดนั้นยังคงมีอยู่ ทักษะจึงหมายถึง ความเชี่ยวชาญในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเหนือกว่าการรับรู้เพียงแค่ว่าจะอย่างไร การได้มาซึ่งทักษะมีอยู่สองระดับ คือ ระดับต้นเป็นการรวบรวม (compilation) และระดับสูงเป็นการตอบสนองได้เองโดยอัตโนมัติ (automaticity) ทั้งสองระดับนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าทักษะที่ได้มานั้น ได้รับการปรับให้เป็นความเคยชินจนเป็นรูปแบบของอุปนิสัยที่ระดับใด

3) สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น และแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

กานेश เซอร์มอน (Ganesh Shermon อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554: 126) ได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่มีการจัดระบบการเรียนรู้และการประยุกต์ผ่านประสบการณ์ การศึกษา และการสังเคราะห์
- 2) ทักษะ (Skill) คือ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติซ้ำๆ ของการประยุกต์ความรู้หรือศักยภาพภายใน
- 3) ศักยภาพ (Ability) คือ ศักยภาพภายในที่กำหนดความคิดภายใน และร่างกายในการปฏิบัติงาน
- 4) คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ค่านิยม แรงจูงใจภายใน และทัศนคติ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer อ้างถึงใน เกลิมพงส์ มีสมนัย, 2557: 14-9) กล่าวว่า สิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้การบริหาร ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น
- 2) ทักษะต่างๆ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนิยดาให้คนไข้ไม่รู้สึกรู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น
- 3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ
- 4) ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าเป็นตนเอง เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขปัญหาได้ หรือการยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น
- 5) อุปนิสัย (Trait) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นที่หน้าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดของสมรรถนะ (Competency) นั้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลที่มีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้นๆ
- 2) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถที่บุคคลจะแสดงออกหรือกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ
- 3) มโนภาพของตนเอง (Self-concept) คือ ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่ปัจเจกบุคคลเชื่อว่าเป็นตนเอง
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) คือ ลักษณะที่เป็นสิ่งอธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

1.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

จากการศึกษาการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้
- 2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
- 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนโดยทั่วไป โดยทั่วไปแล้วเรายังจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลนี้ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

อากรณ ภู่วิทยาพันธ์ (2547) ได้จำแนกประเภทสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และลักษณะพฤติกรรมของคนสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่ต้องการ

2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการสิ่งต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร

3) สมรรถนะประจำสายงาน (Function competency) หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน

4) สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นจริงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมีสมรรถนะในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ข้าราชการไทย

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) ได้กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลักๆ ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร

2) สมรรถนะการบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติด้านการบริหารที่บุคคลในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 16) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและการปฏิบัติงานที่กลมกลืน

2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional competency) หมายถึง ส่วนที่เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งจะแปรผันตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน ไม่หยุดนิ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักและต้องสามารถวัดผลได้

3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency) หมายถึง ส่วนที่เป็นความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด (David C. McClelland อ้างถึงใน สุกัญญา ธรรมรัศมีโชติ, 2549:17-18) ได้พบว่าสมรรถนะ แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ

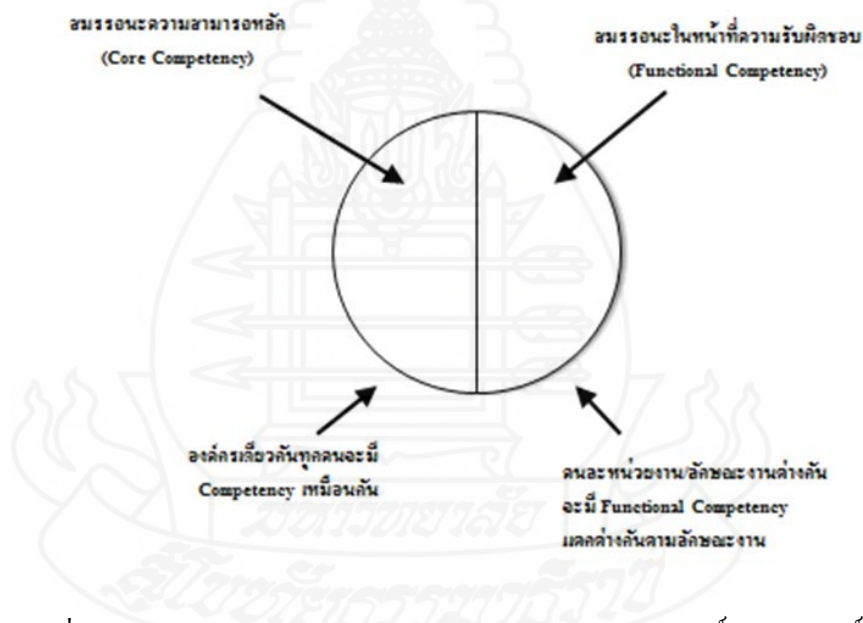
1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่นนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จดีเลิศในงาน อีกทั้งนักวิชาการจำนวนมากยังให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐาน

ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2549: 12-18) เห็นว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1) สมรรถนะความสามารถหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องเหมือนกันไม่ว่าคนๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดหรืออยู่หน่วยงานใดก็ตาม โดยถือว่าเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional competency) คือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนที่ทำงานจะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งต่างๆ ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างประสบผลสำเร็จ ประเภทของสมรรถนะสรุปได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงประเภทของสมรรถนะตามทัศนะของ ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์⁴

⁴ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2549) Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หน้า 18

ปีทมา สุขสันต์ (2550: 12) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะองค์กร และสมรรถนะตัวบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) สมรรถนะองค์กร (Organization competency) คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้ องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าการ้องค์การต้องมีความ สามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

2) สมรรถนะตัวบุคคล (Employee competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนใน องค์กรไม่ว่าจะอยู่สายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถ ที่จะทำงานออกมาได้ดี

2.2 สมรรถนะตามสายงาน (Function competency) คือ สมรรถนะที่เป็น ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะ ตามสายงาน นั้น

ชูชัย สมितिไกร (2550: 30-31) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่เป็น ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่งๆ

3) สมรรถนะตามบทบาท (Role competency) หรือสมรรถนะเชิงการจัดการ (Management competency) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า สามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนใน องค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่างๆ ขององค์กร

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) เป็นคุณลักษณะของบุคลากร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถ สร้างสรรค์ผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

1.5 ต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) ของระบบราชการไทย

รศ.นิเวศ วนิชย์ถนอม (2548) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) ของระบบราชการไทย ไว้ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ร่วมกับบริษัทเฮย์กรู๊ป จำกัด จัดทำต้นแบบสมรรถนะของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน ดังนี้

1) ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency Expert Panel Workshops) โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการระดับ 8 ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และเป็นตัวแทนของกลุ่มงานต่างๆ จำนวน 16 กลุ่มงาน โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมกันประชุม และให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และนอกจากนี้แล้วยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า เทคนิคการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)

2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนมากกว่า 6,000 ชุด ทั่วประเทศซึ่งเป็นการสำรวจหน้าที่และความรับผิดชอบหลักและผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบหลักนั้นๆ

3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรู๊ป จำกัด ซึ่งเป็นข้อมูล Competency best practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

ซึ่งข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) ของระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานของแต่ละกลุ่มงาน

1) สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทุกตำแหน่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind- SERV)
- 1.3 การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity-ING)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

กลุ่มงาน (job family) ในระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้มีการจัดตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้ำ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายในหรือภายนอกราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์ / ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตามควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2.1 กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- 4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)

- 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
- 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)

- 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
 - 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
 - 17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
 - 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)
- 2.2 สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)
- 3) การพัฒนาศักยภาพของคน (Caring and Developing)
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 7) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 8) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 9) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 11) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 12) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 13) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 14) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 15) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 16) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 17) ศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- 18) การควบคุมตนเอง (Self-control)

19) การมอบอำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering other)

20) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)

โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะมุ่งพัฒนาสมรรถนะ รวม 8 ด้าน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน⁵

	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1.	สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน การคิดวิเคราะห์
2.	สนับสนุนงานหลัก ทางเทคนิคเฉพาะ	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน
3.	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจในองค์กร และระบบราชการ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
4.	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5.	นโยบาย และวางแผน	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
6.	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
7.	ข่าวกรอง และสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

⁵ นีรดากร เวชยานนท์ (2552) competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี
เดอะกราฟิก ซิสเต็มส์ จำกัด หน้า 115-116

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
8.	ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล
9.	ความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทาง วัฒนธรรม ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล
11	เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
12	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน ศิลปะการสื่อสาร เชิงใจ
13.	บริการประชาชน ด้านสุขภาพและ สวัสดิการ	การพัฒนาศักยภาพคน การดำเนินการเชิงรุก การคิดวิเคราะห์
14.	บริการประชาชน ทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง
15.	บริการประชาชน ทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล ความถูกต้องของงาน
16.	เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17.	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารเชิงใจความเข้าใจ องค์กรและระบบราชการ
18.	การอนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

1.6 ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งอีกด้วย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมีผู้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะไว้หลากหลาย ดังนี้

สุทัศน์ น้าพุลสุขสันต์ (2546: 11) พบว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลมีลักษณะดี ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของงานบรรลุเป้าหมาย
5. ป้องกันไม่ให้เกิดงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว การจัดทำสมรรถนะจะทำให้สามารถตรวจสอบผลงานหรือความสำเร็จของพนักงานได้ว่า เพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของตนเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่นหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะการที่ทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการตลอดเวลา ในระยะยาวจะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่สมรรถนะที่เป็นหลักจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น
2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่าง

สนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ ช่วยในการสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกัน ไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ นั้น สมรรถนะจะใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาทำงานได้อย่างถูกต้องมากขึ้น โดยสมรรถนะจะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพิจารณาว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ นั้น ควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างไรระดับใดถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่

3.1.1 ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากยิ่งขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

3.1.2 นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ

3.1.3 ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

3.1.4 ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

3.1.5 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งผู้ที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

3.2 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training and Development) ประโยชน์ของสมรรถนะที่นำมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่

3.2.1 นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

3.2.2 ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และมีช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) โดยสมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ

3.4.1 ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies)

3.4.2 ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์การพิจารณาเลื่อนคนจากคุณสมบัติที่ว่า คนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งงานนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นจะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสม อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.6.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

3.6.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.7 การบริหารผลตอบแทน (Compensation) ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลตอบแทน ได้แก่

3.7.1 ช่วยในการกำหนดค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนดังในอดีตที่ผ่านมา

3.7.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมามีเหมือนสมัยก่อน

ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดาพงษ์ (2549: 31-32) ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนี้

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2552: 27-28) กล่าวถึงสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนว่าอยู่ระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานนั้นจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงาน เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้งๆ ที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายามมากนัก แต่ถ้าทำการวัดสมรรถนะแล้วจะสามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะองค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

สุจิตรา ธานันท์ (2552: 95-96) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ใน 2 ระดับ คือ ระดับพนักงาน และระดับองค์กร ดังนี้

1) ประโยชน์ในระดับพนักงาน ได้แก่

1.1 สร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่า และศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2 ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่

1.3 เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการถ่ายโอนทักษะ และฝึกฝนทักษะที่ต้องการของตลาด

1.4 แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพ

1.5 มีการทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐานขององค์กร

2) ประโยชน์ในระดับองค์กร ได้แก่

2.1 ช่วยในการจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่ต้องการให้เป็นในทิศทางที่ถูกต้อง

2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการรับสมัครพนักงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้งานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

2.3 ช่วยให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2.4 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์กร

2.5 สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กรในการตัดสินใจในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะแก่พนักงานอย่างแท้จริง

2.6 ช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทำให้มีความเชื่อมั่นและเกิดความสอดคล้องอย่างแท้จริง

2.7 เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารในเรื่องทักษะและความรู้ของพนักงาน

2.8 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการใช้วิธีการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการไปยังผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553: 5) มีความเห็นว่า การจัดทำต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในแต่ละงานนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2 สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น และอัตราการลาออกลดลง

2) ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

2.1 ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กร

2.2 ให้ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน

2.3 ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน

3.1 สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ

3.2 ช่วยสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว

3.3 ช่วยให้ผู้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

สุภูมิวิทย์ ไสยโสภณ (2560: 94-95) กล่าวว่า การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลดังนี้

1) บุคลากร

1.1 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อน ในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งนั้นๆ

3) ผู้บริหารระดับสูง

3.1 สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

3.2 ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.1 เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์การ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์การได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

4.3 นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ อาทิเช่น การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นที่สมรรถนะมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน ทั้งในด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและยังมีประโยชน์เป็นอย่างมากทั้งต่อตัวบุคลากร และองค์การ หากบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะที่เหมาะสมตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด และมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ก็จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีคุณภาพ สามารถผลักดันและนำพาองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้

สำหรับรายละเอียดของสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่จะนำมาใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จะขอกล่าวถึงในหัวข้อของ ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจเป็นการศึกษาเพื่อมุ่งที่จะตอบคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้คนอยากทำงานหรือเต็มใจในการทำงาน โดยที่แนวความคิดนี้มีความเชื่อว่าหากคนมีความสุขในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ออกมาก็จะดีและผู้ที่ทำงานก็จะมีมีความสุขเพราะว่าได้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายหรือได้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการจูงใจผู้ปฏิบัติงานคือ แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) (ศิริพงษ์ ฤดากุลย์ ณ อยุธยา, 2542: 99-106) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยา ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยอุตสาหกรรม ท่านและคณะได้เข้าไปทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์โธรอน

(Hawthorne) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเรียกการศึกษาทดลองนั้นว่า Hawthorne Study ในครั้งแรก เอลตัน เมโย มีความเชื่อว่า สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ต่างกันน่าจะนำไปสู่ผลผลิตที่ต่างกัน โดยเมโยได้แยกคนงาน ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้อยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดิม

กลุ่มที่ 2 ให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น โดยให้อยู่ในที่อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่าง ที่เพียงพอ และให้มีเวลาพัก

โดยทั้งนี้ เมโย มีความเชื่อว่าถ้าคนงานได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีน่าจะทำได้ผลผลิต ที่สูงกว่าคนงานที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ปรากฏว่าผลวิจัยไม่ได้ออกมาเป็นแบบนั้น แต่สิ่งที่ เมโย ได้ค้นพบคือ สิ่งที่มีผลต่อการทำงานมาจากขวัญกำลังใจ จึงทำให้ เอลตัน เมโย ได้รับการยกย่อง ว่าเป็นบิดาของ “ วิชามนุษยสัมพันธ์ ” ซึ่งเป็นคนแรกที่ค้นพบเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องให้ ความสนใจต่อขวัญกำลังใจ (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2542: 99-106)

ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาทดลองของนักวิชาการสำนักมนุษยสัมพันธ์ มีอิทธิพล ต่อพัฒนาการของการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสำนักความคิดแรกในการจุด ประกายให้นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้หันมาให้ความสำคัญกับมนุษย์ในองค์การใน ฐานะที่ปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การจัดการองค์การประสบผลสำเร็จ

2.1 ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

โลเวลล์ (Lovell, 1980: 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชัก นำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้ บรรลุผลสำเร็จ

ไมเกิล ดอมเจน (Domjan, 1996: 199) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่ม พฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

เสนาะ ดิยาวี (2543: 208) กล่าวว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าใ้้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่า การจูงใจเป็นเรื่องการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้น พฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมาย

หรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544: 254) มีความเห็นว่าแรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือที่ผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544: 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

สมใจ ลักษณะ (2546: 63) มองว่า แรงจูงใจ คือ แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำไปสู่บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivation) เช่น เงิน ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2546: 291) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐาน ของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง

พิทยา บวรวัฒนา (2548: 29-37) ให้ความหมายการจูงใจไว้ว่าหมายถึง การสร้างความปรารถนาในตัวคนที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง เพื่อให้การกระทำนั้นเป็นตัวสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล คนที่ความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นคนที่มีความเครียด และความเครียดนี้จะเป็นตัวผลักดันให้ปัจเจกบุคคลขยันทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายบางอย่างของตน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 39) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง และมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น คำว่า ความจำเป็นต้องการ หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจซึ่งทำให้ผลที่จะเกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 79) เห็นว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จูดิท อาร์ กอร์ดอน และคณะ (Judith R. Gordon และคณะ อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556: 69) อธิบายว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการจูงใจจะทำให้ผลงานขององค์การสูงขึ้น

รอบบินส์ และจูดจ์ (Robbins & Judge, 2013 อ้างถึงใน จรรยา สันตยากร, 2556: 52) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่แรงกล้า ไปในทิศทางที่เหมาะสม อย่างไม่ย่อท้อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วันชัย มีชาติ (2556: 70) อธิบายว่า แรงจูงใจ เป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556: 70) นิยามแรงจูงใจว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจ จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีความจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นความเต็มใจในการกระทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการกระทำดังกล่าว เพื่อตอบสนองความพอใจของบุคคล

แอนดริว เจ. ดรูบริน (Andrew J. Dubrin อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2556: 69) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจมีความหมายเป็น 2 นัย คือ เป็นกิจกรรมของผู้บริหารที่ต้องกระทำ และเป็น การทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือทำให้งานสำเร็จ

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นที่เห็นว่าแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่องค์กรต้องการ โดยแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ประเภทของแรงจูงใจ(Motivation)

วิภาพร มาพบสุข (2540: 18) ราณี อธิษชัยกุล (2556: 9-6) และสุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544: 169) มีความคิดเห็นในการแบ่งประเภทของแรงจูงใจว่าแบ่งได้ 2 ประเภท เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลเกิดความ ต้องการ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้ กระทำเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง เช่น บุคลากรทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง มิใช่ เพราะผู้บริหาร หรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่นๆ กระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ทักษะคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.2 ความสนใจเป็นพิเศษ (special interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ย่อมจูงใจให้เขาประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้น

1.3 ค่านิยม (value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามค่านิยมของสังคม เช่น บุคลากรมาทำงานแต่เช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้นๆ

1.4 ความต้องการ (need) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกาย และจิตใจบุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่างๆ เพื่อมาบรรเทาความต้องการ หรือเพื่อมาตอบสนองความต้องการนั่นเอง

2) แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำเพื่อการบรรลุจุดหมายปลายทาง เช่น

2.1 สิ่งล่อใจต่างๆ ได้แก่ การได้รับเงินรางวัล ค่าชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำตำหนิติเตียน เป็นต้น

2.2 ความก้าวหน้าในการทำงาน

2.3 การได้รับการยอมรับจากเจ้านายและเพื่อนร่วมงาน

ไวเทิน (Weiten, 2000: 383) แบ่งประเภทของแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน และความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว

2) แรงจูงใจทางสังคม เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย และความต้องการสนุกสนานเพลิดเพลิน

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2548: 63-81) ได้อธิบายถึงการ สร้างแรงจูงใจว่าสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ 3 ลักษณะ

1) การสร้างแรงจูงใจส่วนตัวบุคคล มีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนว่า สามารถดำเนินงานทุกอย่างให้สำเร็จได้ และหากมีข้อผิดพลาดถือว่าเป็นบทเรียนที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ควรมีการอบรมสัมมนาเรื่องแรงจูงใจ ศึกษาค้นคว้า และดูแบบอย่างจากบุคคลที่นับถือศรัทธา เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการให้รางวัลตนเองหรือกลุ่ม เมื่อทำงานเสร็จและสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

2) การสร้างแรงจูงใจทางสังคม เป็นแรงจูงใจที่อยากจะเป็พวกเดียวกัน อยากรให้กลุ่มยอมรับไม่ต้องการทำอะไรผิดไปจากกลุ่ม รวมทั้งอยากให้เกิดการยอมรับจากกลุ่ม ในด้านความรู้ ความสามารถ และศักดิ์ศรี ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างกำลังใจให้

ผู้ร่วมงาน โดยการกล่าวชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ จนทำงานสำเร็จและสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

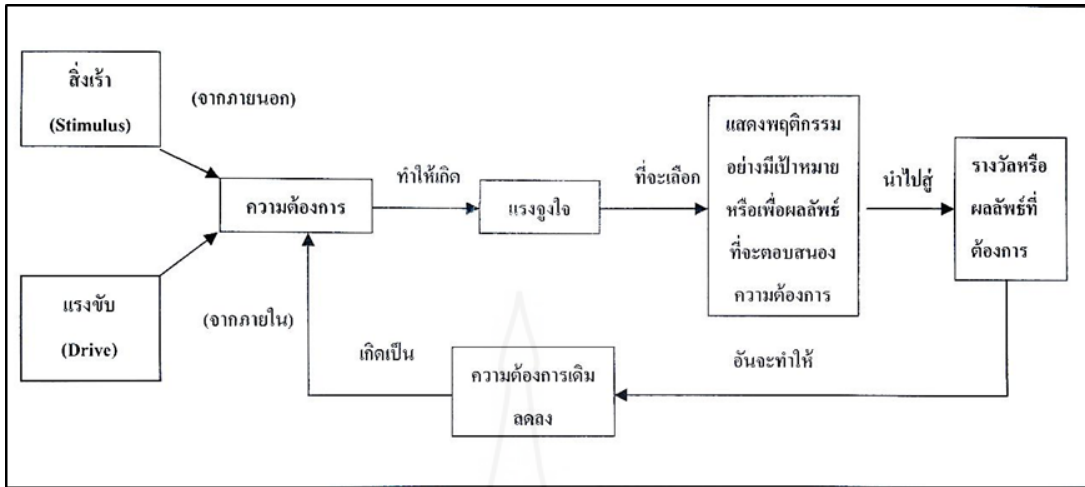
3) แรงจูงใจทางจิตวิทยามนุษย์ มีลักษณะที่ต้องจูงใจกันด้วยใจและสิ่งตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และอื่นๆ แต่ถ้าหากพันธสภาพในการทำงานที่มีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเอง หรือไม่เป็นมิตร การจูงใจก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามหลักจิตวิทยาอาจสร้างแรงจูงใจ โดยการสร้างจากความกลัว เช่น กลัวทำงานล่าช้า กลัวการคดโกง กลัวถูกทำโทษ กลัวถูกตำหนิ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้ไม่ยอมทำผิด หรือการสร้างจากความอยาก เช่น อยากเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และจากการสร้างความท้าทายในงานและความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้อยากทำงาน เพื่อนำความสามารถแฝงออกมา เช่น ถูกกล่าวหาว่างานนี้ใครก็ทำไม่ได้ งานนี้ต้องใช้ความสามารถมากเป็นพิเศษ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดการจัดแบ่งประเภทของแรงจูงใจ (Motivation) นั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของเรา โดยไม่ต้องมีสิ่งใดๆ มากระตุ้น เช่น ความต้องการพักผ่อน ความหิว เป็นต้น

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงขับที่เกิดจากการมีสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจภายนอกมากระตุ้น ให้เราเกิดแรงจูงใจ เช่น การประกาศยกย่องบุคลากรดีเด่นด้านการมาปฏิบัติงานที่ตรงตามเวลาราชการ จึงทำให้คนเราเกิดแรงจูงใจที่อยากจะได้บ้าง เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.5





ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการของการจูงใจ⁶

2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ (Motivation)

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทํารวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่จะช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมใจ ลักษณะ (2542: 192-200) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกออกได้ 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) ความสำคัญต่อองค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม เพราะสามารถช่วยสนองความต้องการขององค์กรด้านพฤติกรรมมนุษย์ได้ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดีเหล่านั้นไว้ในองค์กรต่อไปนานๆ ปัญหาสำคัญที่องค์กรจำนวนมากประสบอยู่ก็คือ ไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามต้องการ เป็นเพราะองค์กรไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน

1.2 ทำให้้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กร จะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ การจูงใจเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กรทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และด้วยความเต็มใจได้

⁶ สุพานิสถุญ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 2 ปทุมธานี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หน้า 155

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทางริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกใหม่อยู่เสมอ การทำงานแบบเดิมไม่อาจช่วยให้องค์กรแก้ปัญหา และไม่อาจช่วยให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จได้ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรทุกองค์กร จึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แปลกๆ ใหม่ๆ ได้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารในแง่ของประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับที่สำคัญๆ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีอุปสรรคในการมอบอำนาจหน้าที่หลายประการ เช่น ทรรศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ โดยคิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ วิธีการจูงใจจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีความยินดีต่อการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

2.2 ช่วยลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดน้อยลงหรืออาจหมดสิ้นไป

2.3 ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จด้านการสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งสอนหรืออำนวยการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ การจูงใจซึ่งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการปฏิบัติงานได้ จึงเอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในการสร้างความสำเร็จ โดยอาศัยความพยายามของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีด้วย

3) ความสำคัญต่อบุคลากร การจูงใจมีประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กร ดังนี้

3.1 ช่วยให้บุคลากรทำงานโดยสามารถตอบสนององวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กันจึงทำให้บุคลากรปรับตัวเองได้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร เมื่อฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กรโดยรวมและต่อตนเองแล้ว ย่อมมีนโยบายด้านการจูงใจเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร เพื่อให้เกิดความทุ่มเท พยายามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3.3 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการและช่วยให้ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เนื่องจากได้รับความสนใจ และการปฏิบัติจากฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

จุมพล หนิมพานิช (2545: 42) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้

1) ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์การ ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถ เข้าร่วมทำงาน ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2) ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร งานเบื้องต้นของผู้บริหาร คือ การดำเนินการให้องค์การทำหน้าที่อย่างได้ผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทุ่มเทความคิดจิตใจให้แก่องค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จะช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยด้วย

กันตนา เพิ่มผล (2550: 93-94) มองว่า การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ดีขึ้นมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารได้ดังนี้

1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และแก่มุมคณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2) ส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี ดังที่ว่า พลั สงุ ฆสุ ส สามัคคี

3) สร้างกำลังขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ

4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

5) ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6) เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

8) การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2552: 173) มีความเห็นว่า แรงจูงใจมีประโยชน์และมีความสำคัญ เนื่องจาก การบริหารองค์กรนั้นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การที่ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ และมีการกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายของส่วนรวมในองค์กร และเนื่องจากการจะทำให้มนุษย์ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ไม่สามารถทำได้โดยการบังคับ แต่ทำได้โดยการจงใจให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ จากความสมัครใจของตนเอง ดังนั้นการจงใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจกับการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

2) ทำให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนมีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3) ทำให้กิจการสามารถประหยัดต้นทุนในทุกๆ ด้าน

4) ทำให้กิจการมีพัฒนาการและความเจริญรุ่งเรือง

สุพานี สฤณภูวนิช (2552: 156-157) อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือพนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย ไม่เฉื่อยชาหรือขาดความใส่ใจในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do Factor คือ ปัจจัยที่แสดงความเต็มใจความตั้งใจที่จะทำ

แต่อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นๆ ได้ ความสามารถจะเป็น Can do Factor คือ ปัจจัยพื้นฐานจะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้นๆ ได้ และอีกปัจจัย คือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนคนนั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสดูแลแสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล จึงอาจเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างผลงานออกมาในรูปแบบสมการได้ว่า

$$\text{ผลงาน} = f(\text{แรงจูงใจ, ความสามารถ, ปัจจัยสถานการณ์})$$

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกษาคุปต์ (2557: 40) มองว่าการจูงใจเป็นหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าทุกคน เพราะเป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความรู้เรื่องการจูงใจสามารถช่วยนักบริหารได้ ดังนี้

- 1) ช่วยในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เพื่อสามารถดึงดูดใจคนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครทำงาน และอยู่กับองค์กรตลอดไป
- 2) ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และต่อฝ่ายบริหารทำให้เขาทั้งหลายตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่องค์กรกำหนดไว้ หรืออาจทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์มากกว่าที่องค์กรคาดหวังไว้
- 3) ช่วยให้นุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริหาร

- 4) ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ แรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร หรือแม้แต่ตัวของบุคลากรเอง เนื่องจากแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึที่ดีต่องาน รวมทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคล

2.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ

สำหรับในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ขอนำเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานต่างๆ จำนวน 6 หัวข้อ ประกอบด้วย

2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ในปี ค.ศ. 1943 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้นำเสนอทฤษฎีจิตวิทยาในบทความเรื่อง A Theory of human motivation ซึ่งเรียกกันอย่างแพร่หลายว่า Maslow's Hierarchy of need ซึ่งถือได้ว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สุดเมื่อกล่าวถึงเรื่องแรงจูงใจ โดย มาสโลว์ มองว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด ความต้องการจะเป็นลำดับขั้นบันไดจากต่ำสุดไปหาสูงสุด มาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (นิติพล ภูตะโชติ, 2557: 191)

1) ความต้องการทางร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการระดับต่ำสุดหรือพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ อัน ได้แก่ ปัจจัยสี่ของมนุษย์ เช่น ความต้องการอากาศหายใจ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และการมีความต้องการทางเพศเพื่อสืบเผ่าพันธุ์

2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (safety needs or Security needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายแล้วในระดับหนึ่ง สิ่งที่ต้องการต่อมาก็คือ ต้องการอยากได้รับการปกป้องคุ้มครองอันเกิดจากปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินที่มีอยู่ ต้องการมีงานทำ มีรายได้ที่มั่นคง และมีหลักประกันที่มั่นคง

3) ความต้องการทางสังคม (social needs) เกิดขึ้นเมื่อมนุษย์มีปัจจัยสำหรับการดำรงชีพและมีความมั่นคงปลอดภัยในระดับหนึ่งแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการใหม่เกิดขึ้น ได้แก่ ต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับจากสังคม จากเพื่อน จากผู้บังคับบัญชา และจากหน่วยงาน

4) ความต้องการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น (esteem needs) เมื่อมนุษย์เข้าไปอยู่ร่วมในสังคม และสังคมก็ให้การยอมรับ ความต้องการขั้นต่อไปของมนุษย์ก็มีความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ การมีชื่อเสียงและต้องการให้คนอื่นยกย่องในความรู้ความสามารถของตน เพราะจะทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจ และรู้สึกว่าคุณค่ามีความภาคภูมิใจ

5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของแต่ละคนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

กล่าวโดยสรุป ความต้องการดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นนี้ จะเป็นความต้องการที่เป็นไปตามลำดับขั้น การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป ซึ่งถ้าได้รับการตอบสนองแล้วตามความต้องการแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 ทฤษฎี ERG

ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1960 เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้เสนอ ERG Theory ซึ่งย่อมาจาก Existence (ความต้องการดำรงชีวิต) Relatedness (ความต้องการด้านความสัมพันธ์) และ Growth (ความต้องการด้านการเจริญเติบโต) โดยพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งมีลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ มาเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (นิติพล ภูมิตะโชติ, 2557: 196-197)

1) ความต้องการดำรงชีวิต (existence = E) เป็นความต้องการทางร่างกายที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งครอบคลุมความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) และความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (safety needs or security needs) ตามแนวคิดความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness = R) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในสังคม ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness) จะตรงกับความต้องการทางสังคม (social needs) และความต้องการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น (esteem needs) ของมาสโลว์

3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (growth = G) เป็นความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งจะตรงกับความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) ของมาสโลว์

แนวคิดของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ เชื่อว่าความต้องการแต่ละระดับของมนุษย์อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเมื่อมีความต้องการในระดับสูง เช่น ความต้องการด้านความเจริญเติบโต ไม่สามารถบรรลุได้มนุษย์ก็จะปรับระดับความต้องการมาเป็นระดับความต้องการด้านความสัมพันธ์ได้

จากทฤษฎี ERG จะช่วยทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักว่า ความต้องการของบุคลากรอาจมีหลายๆ ด้านพร้อมๆ กัน เช่น บุคลากรที่แม้จะมีความต้องการดำรงชีวิต (Existence) ยังไม่เพียงพอ ก็อาจมีความต้องการในระดับความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth) ก็ได้ หรือบุคลากรที่เคยมีความคาดหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารแล้วไม่ได้ ก็อาจจะเปลี่ยนความต้องการของตนเองมาสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนฝูงมากขึ้นก็ได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรติดตามความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.4.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงานจากนักบัญชีและวิศวกรจำนวนประมาณ 200 คน ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1950 ถึงต้นศตวรรษ 1960 โดยได้ตั้งคำถามว่า บุคคลต้องการสิ่งใดจากการทำงาน และสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานว่าชอบและไม่ชอบสิ่งใด คำตอบที่ได้รับแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ทำให้เขาตั้งทฤษฎี Two-Factor Theory หรือในบางครั้งเรียกกันว่า Motivation- Hygiene theory ซึ่งเป็นการอธิบายเรื่องแรงจูงใจว่าคนทำงานในองค์กรหนึ่ง จะพอใจในผลผลิตหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา (Hygienic Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) (ชูชัย สมितिไกร, 2554: 276-278)

1) ปัจจัยสุขวิทยา (Hygienic Factor) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งถ้าองค์กรไหนไม่มีปัจจัยเหล่านี้บุคลากรก็จะไม่พึงพอใจ ปัจจัยสุขวิทยาเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ไม่ได้เป็นการจูงใจให้คนทำงานแล้ว ผลผลิตสูงขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และเงินเดือนหรือรายได้ ดังมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(1) นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารในองค์กรที่มีความชัดเจน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

(2) การปกครองบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม มีความโอบอ้อมอารี และสามารถให้บริการคำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ความมั่นคงในการทำงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานในองค์กรตลอดอายุการทำงาน และความยั่งยืนในอาชีพ

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) การติดต่อทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) สภาพการทำงาน (work conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น แสง บรรยากาศ เสียง ความสะอาดของสถานที่ ชั่วโมงการทำงาน รวมไปถึงการมีอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและพร้อมที่จะใช้งานได้ตลอดเวลา

(6) เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากร

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจ ให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเป็นผลให้ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น ทำให้คนขยันเพิ่มมากขึ้น ประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและพึงพอใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นในสังคม โดยรับรู้จากพฤติกรรมที่ผู้อื่นแสดงออกในรูปแบบ การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ การประกาศเกียรติคุณ หรือการแสดงออกอื่นๆ

(3) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่สำคัญ มีงานที่ท้าทายความสามารถ รวมถึงการมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบควบคุมอย่างใกล้ชิด

(4) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ (advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้มีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

(5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ ไม่ซ้ำซากจำเจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

จากทฤษฎีสองปัจจัย (Two- Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) สามารถสรุปได้ว่า การที่จะทำให้อุบลการเกิดความพึงพอใจ หน่วยงานจะต้องพยายามจัดให้ปัจจัยทางสุขวิทยา เช่น การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับที่ระดับหนึ่ง แต่ถ้าต้องการให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานสูงขึ้น ต้องใช้ปัจจัยจูงใจทำให้อุบลการเห็นว่ายิ่งทำงานยิ่งมีความก้าวหน้า ยิ่งทำงานยิ่งประสบผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับก็จะเพิ่มมากขึ้น และก็จะเป็นการกระตุ้นความรับผิดชอบให้สูงขึ้น แรงจูงใจที่เกิดภายในก็จะดันไปสู่ความสำเร็จที่สูงเพิ่มมากขึ้นอันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

2.4.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารอยู่ที่ Massachusetts Institute of Technology (M.I.T) ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Human Side of Enterprise ในหนังสือเล่มนี้ได้เสนอมุมมอง 2 ด้านของมนุษย์จากการศึกษาในผู้บริหารซึ่งบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และแบ่งคนออกเป็นสองด้าน คือด้านลบ (ทฤษฎี X) และด้านบวก (ทฤษฎี Y) (นิติพล ภูตะ โชติ, 2557: 200-201)

1) ทฤษฎี X (Theory X) ตามทฤษฎีนี้ แมคเกรเกอร์ (McGregor) มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่ลบ คือ คนกลุ่มกลุ่มนี้ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน ดังนั้นสมมติฐานตามทฤษฎี X จะมีลักษณะดังนี้

(1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน

(2) เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน ดังนั้น มนุษย์จึงต้องถูกบังคับให้ทำงาน มีการควบคุม ช่มชู้ และลงโทษ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่องค์กรต้องการ

(3) มนุษย์ทั่วไปส่วนใหญ่ไม่มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน งานใดไม่สั่งจะไม่ทำ คือจะทำงานตามคำสั่งเท่านั้น

(4) มนุษย์ส่วนมากจะขาดความทะเยอทะยาน และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ผู้บริหารตามทฤษฎี X ต้องเน้นการควบคุมระเบียบวินัย และการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด วิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมคือการให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2) ทฤษฎี Y (Theory Y) ตามทฤษฎีนี้ แมคเกรเกอร์ (McGregor) มองธรรมชาติของมนุษย์ในแง่บวก คือมีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นคนที่มีความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนั้นสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะมีลักษณะดังนี้

(1) การทำงานเป็นเรื่องปกติ ทุกคนเกิดมาต้องทำงาน ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยงงาน

(2) มนุษย์จะรู้ถึงเป้าหมายของตนเองและมีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นมาคอยควบคุม และมนุษย์ยังมีความทะเยอทะยานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

(3) มนุษย์มีความรับผิดชอบในการทำงานของตน การควบคุม การข่มขู่ และการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้มนุษย์สามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพราะมนุษย์มีความสามารถและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนได้

(4) มนุษย์ทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องต่างๆ และสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาให้แก่องค์กรได้

(5) การสร้างความผูกพันกับองค์กร จะมีผลมาจากการได้รับรางวัลตามผลงานที่ตนทำสำเร็จ

ผู้บริหารตามทฤษฎี Y ในการทำงานต้องให้อิสระในการตัดสินใจ กระจายอำนาจในการทำงาน คอยให้การสนับสนุน ชี้แนะและอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น แก่บุคลากร และควรสร้างแรงจูงใจโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ใช้กฎระเบียบข้อบังคับเท่าที่จำเป็น ให้รางวัลแก่บุคลากรตามความสามารถ และใช้ระบบการบริหารแบบการกระจายอำนาจ

2.4.5 ทฤษฎีแรงจูงใจจากความสำเร็จ

แม็คเคลแลนซ์ (McClelland) และคณะได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจจากความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) โดยระบุว่า สิ่งทีจูงใจบุคคลให้ทำสิ่งต่างๆ เกิดจากความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) (2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) และ (3) ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) (สุรพล เพชรไกร, 2554: 20-23)

1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ต้องเผชิญ หรือแก้ปัญหาที่งานที่ซับซ้อน ได้สำเร็จ

2) ความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความปรารถนาอยากมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ต้องการควบคุมชี้นำผู้อื่น บังคับบัญชาสั่งงานคนอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนเอง แต่ก่อนที่จะทำเช่นนั้นได้ เขาจะต้องมีอำนาจและมีตำแหน่งหน้าที่สูงๆ ดังนั้น จึงทำให้คนเกิดความสนใจในการแสวงหาอำนาจ เพื่อจะได้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้จะชอบแข่งขันเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่เหนือผู้อื่น

3) ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความต้องการที่อยากจะมี ความผูกพันกับบุคคลอื่น ปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดี มีเพื่อน เป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านความรู้สึก คนที่ต้องการมีความผูกพันกับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ชอบผูกมิตร ชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขันและเป็นผู้ที่พยายามเข้าใจผู้อื่นอยู่เสมอ

2.4.6 ทฤษฎีความคาดหวัง

วิเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เขาได้กล่าวไว้ว่า คนจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเรามีความคาดหวังหรือเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วน ต่อไปนี้ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2552: 168-169)

1) ความคาดหวัง (expectancy) คือ เห็นโอกาส เห็นความเป็นไปได้ หรือมีการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติว่าถ้าเพิ่มความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ ดังนั้นคนก็จะเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ค่าตัวเลขของความคาดหวัง (values) จะเป็นช่วงจาก 0 คือไม่มีโอกาสจนไปถึง 1 คือ มีความแน่นอนที่จะได้ผลงานตามที่หวังไว้

2) มีเครื่องมือที่นำไปสู่ผลลัพธ์ (instrumentality) คือ เห็นหนทาง เห็นเครื่องมือที่มีอยู่ นำไปสู่ผลลัพธ์บางอย่างที่ต้องการ นั่นคือความเป็นไปได้ที่มีผลงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลรางวัลบางอย่างจากองค์กร ซึ่งหนทางนั้นอาจมีได้หลายทางและมีโอกาสเกิดได้ไม่เท่ากัน ค่าตัวเลข (values) ของหนทางที่นำไปสู่ผลลัพธ์ก็จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1

3) การเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ หรือรางวัลนั้นตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคล ที่ต้องการรางวัลนั้นจึงมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นๆ คุณค่าของรางวัลนั้นจะมีค่าเท่าไรจะขึ้นอยู่กับ การประมาณค่าของบุคคลนั้นๆ

ตามทฤษฎีนี้แรงจูงใจจะเกิดจากการเชื่อมโยงของความคาดหวัง และเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์และคุณค่าของผลลัพธ์ แต่ถ้ามีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น ดังสมการที่ว่า

$$\text{แรงจูงใจ} = f(\text{ความคาดหวัง, เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล, คุณค่าของรางวัล})$$

$$\text{หรือแรงจูงใจ} = (\text{ความคาดหวัง} \times \text{เครื่องมือที่จะนำไปสู่รางวัล} \times \text{คุณค่าของรางวัล})$$

จากทฤษฎีนี้ได้สรุปให้เห็นถึงความเชื่อมโยงทั้งสามประการเข้าด้วยกัน ได้แก่ ความคาดหวังในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน (expectancy) จะทำให้นุเคราะห์ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือลดการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน หรือเลิกทำงานถ้าบุเคราะห์คาดหวังว่าตนไม่สามารถทำได้ และผลตอบแทนที่ได้เหมาะสม (เครื่องมือที่นำไปสู่ผลลัพธ์) (instrumentality) จะช่วยให้นุเคราะห์ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะคาดว่าถ้าทำสำเร็จจะได้ผลตอบแทนตามที่ตนเห็นว่าสมควรต่อผลการทำงานของตน ในขณะที่ผลตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับคุณค่าของผลลัพธ์ และความสำเร็จของงานได้แก่ ผลลัพธ์

3. แนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี

3.1 ความเป็นมาของแนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี

ในทศวรรษที่ 1970 สหรัฐอเมริกาสูญเสียความได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ เป็นช่วงยุคที่องค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงสูง จึงต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการใช้นวัตกรรมต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1977 โทมัส เจ. ปีเตอร์ (Thomas J. Peter) และ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman Jr.) แห่งบริษัท แมคคินซี ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งสองได้ค้นคว้าวิจัยเพื่อหาว่าบริษัทชั้นนำต่างๆ ได้เลือกเทคนิคการบริหารแบบใดจึงประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่ การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจทั่วโลก ตลอดจน นักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูง ทั้งในยุโรปและในอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

อย่างน้อย 7 ตัว โดยตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้าง (Structure) และกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) เปรียบเสมือนส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ สิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือมองเห็นชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมา ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ระบบและวิธีการ (System) คุณค่าร่วม (Share value) และฝีมือหรือทักษะ (Skill) โดยเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า “กรอบ 7-S ของแมคคินซี” (McKinsey 7-S Framework) โดยได้เผยแพร่เป็นบทความชื่อ “โครงสร้าง ไม่ใช่องค์การ” (Structure is not Organization) (Waterman, Peter and Philips, 1980)

ถึงอย่างไรก็ตามแนวคิด 7-S ก็ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ รับรู้ถึงตัวแปรในการจัดองค์การให้ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ โทมัส เจ. ปีเตอร์ (Thomas J. Peter) และ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman Jr.) จึงทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7-S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ “การค้นหาคำเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) ในปี ค.ศ. 1982 (Peters and Waterman, 1982) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) พบว่าในบริษัทที่ดีเด่น โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะที่เรียบง่าย และบุคลากรสายสนับสนุนจะมีจำนวนจำกัดการจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก

2) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) บริษัทที่ดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้าและเน้นการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวได้ว่าบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้าโดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และยังเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

3) บุคลากร (Staff) บริษัทที่ดีเด่นจะให้ความสำคัญและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้สิทธิ์ในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากรโดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

4) สไตส์การจัดการ (Style) ผู้จัดการบริษัทที่ดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ อย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงาน และยังใช้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงานและสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

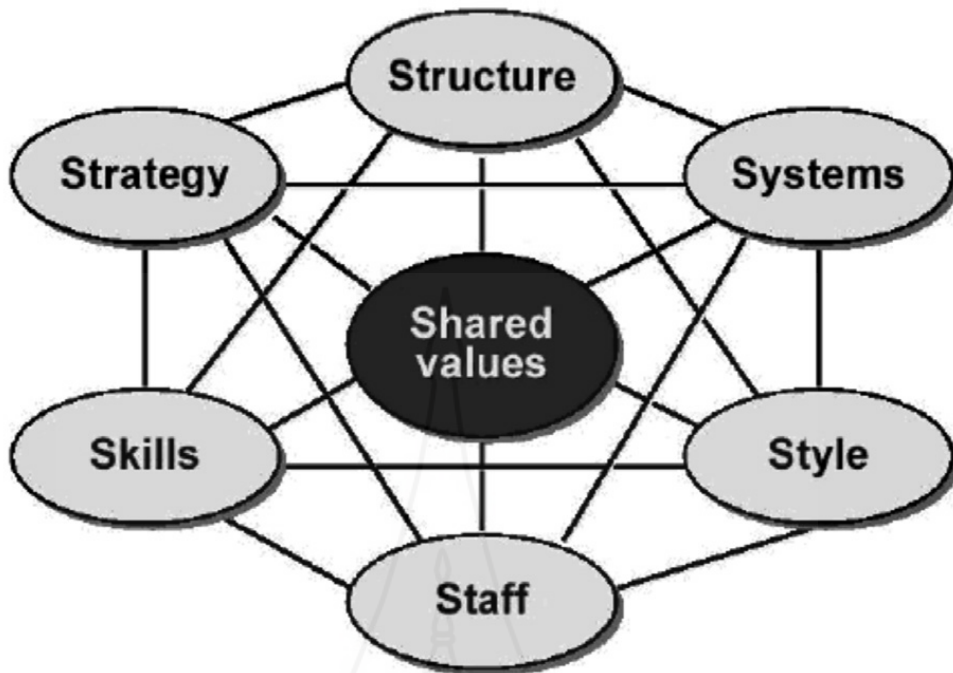
5) ระบบ (System) ในการวางระบบของบริษัทที่ดีเด่นได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ (1) การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว (2) การทดลองปฏิบัติ และ (3) การทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

6) ค่านิยมร่วม (Shared values) บริษัทที่ดีเด่นจะให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้ มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการ คือ (1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเป้าหมายเชิงปริมาณ (2) การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และ (3) เชื่อมมั่นในค่านิยมที่ดี

7) ทักษะ (Skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน คือ เข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด แต่ผ่อนคลายในสิ่งที่ควรผ่อนคลายเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทที่ดีเด่นยึดถือ ดังนี้

- (1) เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
- (2) เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนคลายในด้านต้นทุน
- (3) เข้มงวดในความเล็กกะทัดรัดเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
- (4) เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
- (5) เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
- (6) เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิดกว้างต่อสิ่งต่าง
- (7) เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
- (8) เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม
- (9) เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้ลูกค้า

กรอบ 7-S Model ของแมคคินซี (McKinsey 7- S Framwork) แสดงได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงกรอบ 7-S Model ของแมคคินซี (Mckinsey 7- S Framwork)⁷

3.2 องค์ประกอบของแนวคิด 7-S Model ของแมคคินซี

กรอบแนวคิด 7-S Model ของแมคคินซีประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared values) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1) ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy)

คำว่า กลยุทธ์ หรือที่ในภาครัฐนิยมเรียกว่า ยุทธศาสตร์ นั้น สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ถือว่าคำทั้ง 2 คำ มีความหมายเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy มาจากภาษากรีก คือ Stategos เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า Stratos หมายถึง กองทัพ (army) และคำว่า ago เป็นภาษากรีกโบราณ หมายถึง การนำหรือคำแนะนำหรือการเคลื่อนไหว เมื่อนำมารวมกันแล้วความหมายของ Strategy คือ วิธีการหรือแนวทางในการนำของกองทัพ (วิช วิรัชนิภาวรรณ, 2554: 54)

⁷ Peter, Tomas J. & Robert H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's*

ปกรณัม ปรีชากร ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ที่ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างถึงใน ปกรณัม ปรีชากร, 2550: 49-52) ได้อธิบายไว้ว่า ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัว ที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางในการดำเนินการในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวจากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งองค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะในทุกองค์การจะมีแนวทางในการดำเนินงาน ไม่จะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่ง หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) กลยุทธ์ในความหมายที่สอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) กลยุทธ์ในความหมายที่สาม เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสน่อออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด (the determination of particular products in particular markets) ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

4) กลยุทธ์ คือ ทักษณภาพ (Strategy is a perspective) กลยุทธ์ในความหมายที่สี่ เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์การ หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์การ กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ทักษณภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน (organization's way of doing things)

5) กลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy) ในความหมายที่ห้า เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) ไม่ว่าจะป็นกุศโลบาย

หรือเล่นให้หลอมน หรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก หรือเดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

นอกจากนี้ มินท์เบิร์ก (Mintberg) ยังเห็นว่ากลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

อนิวัช แก้วจางค์ (2551: 2) ได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ว่า หมายถึง แบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่า สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรต้องการ

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551: 47) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลวิธีที่ช่วยทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันหรือช่วยลดหรือขจัดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวทางหรือกลวิธีที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท (2552: 16) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter, 1980 อ้างถึงใน ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท, 2552: 14) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) คือ หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552: 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรองค์กรธุรกิจ เพื่อให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 361) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553: 2) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) ไว้ว่าเป็นภาพรวมหรือภาพใหญ่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้สำเร็จยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางการกระทำที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์กร ในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการเดินทางที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

เฟรด อาร์ เดวิส (Fred R. David, 2012: 13) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ วัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556: 91) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง แนวทางที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห้สิ่งแวดลอมและคิดว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือแนวทางที่จะเอาชนะคู่แข่ง

สุคใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 10) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งอื่น โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่ความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึง โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ศิริรัตน์ ชูณหคล้าย (2558: 33) มองว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง นโยบาย ทิศทาง และขอบเขตการทำงานขององค์กรในระยะยาว กระบวนการที่ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรมการดำเนินงาน ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การปฏิบัติงานภายใต้แผนงาน/โครงการ

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แบบแผนปฏิบัติขององค์กรที่จัดทำขึ้นมา เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ลักษณะของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

สมยศ นาวิการ (2546: 830) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำภายในกำหนด และการดำเนินการกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551: 47) กล่าวว่า วัธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกลวิธีหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีการกำหนด โครงการ กิจกรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2553: 59) กล่าวว่า วัธีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการทางยุทธศาสตร์ อันจะทำให้ ้องค์กรพัฒนา และธำรงความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2558: 27) มีความเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกคาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ มีทิศทาง แนวทาง กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้าง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อันจะนำพาไปสู่ความสำเร็จของ้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

3) กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551: 48-69) ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิง กลยุทธ์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์องค์กรด้วย

(2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การนำข้อมูลองค์กรมาคิดค้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยที่หลักการในการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) เป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม 3) เป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ 4) เป็นกลยุทธ์ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

(3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นการแปลงกลยุทธ์สู่แผนระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พบบ่อย คือ ผู้บริหารไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมเพียงใดก็ตาม หากไม่สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนระดับปฏิบัติการ ย่อมไม่สามารถดำเนินพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic map) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation plan) และการกระจายผลกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

(4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Strategic Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตามผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อประเมินว่าผู้รับผิดชอบได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์ควรประเมินผลเป็นระยะๆ (Formative Evaluation) หากประเมินแล้วพบว่ามีอุปสรรค ควรทบทวนแล้วปรับเปลี่ยนแผนตามเหมาะสม หากประเมินแล้วพบว่าไม่มีอุปสรรคใดๆ ควรกำกับและควบคุมให้มีการดำเนินตามแผนที่กำหนด นอกเหนือจากการประเมินผลเป็นระยะๆ ยังต้องประเมินผลภายหลังจากดำเนินงานโครงการเสร็จสิ้น (Summative Evaluation) เพื่อนำผลสรุปการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนโครงการอื่นๆ ที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David 1999 อ้างถึงถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์, 2552) เห็นว่าในการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อม ภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวของ องค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ใน การดำเนินงาน

(2) ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะ เกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่ รับผิดชอบ การจัดทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการจัดเตรียม งบประมาณรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

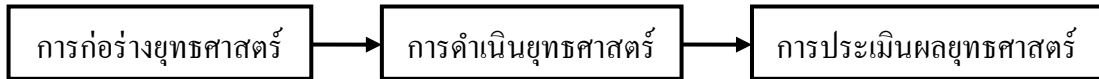
(3) ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้อง กับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลงไปใช้ การประเมิน ระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553: 14-15) กล่าวว่าไว้ว่า กิจกรรมของการจัดการเชิง ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การก่อร่างยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการ ประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

(1) การก่อร่างยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายใน เช่น การ จัดการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกับการวิเคราะห์กำหนดทิศทางของ องค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร วัตถุประสงค์ระดับ หน่วยธุรกิจ วัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ กำหนดแผนยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ การ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์จะบอกรายละเอียดความเชื่อมโยงวิธีบรรลุวัตถุประสงค์

(2) การดำเนินยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร การ กำหนดสายการบังคับบัญชา การจัดทรัพยากร คือ คน เงิน เครื่องจักร วัสดุคิบ เวลา การสนับสนุน กำหนดความรับผิดชอบ การมอบหมายงานเฉพาะอย่างหรือกระบวนการแก่คนแก่กลุ่มคน

(3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการเฝ้าตรวจติดตาม วัดวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประเมินความมีประสิทธิภาพ ความมี ประสิทธิภาพของกระบวนการ ควบคุมการผันผวนปรวนแปร ปรับให้เข้ากับกระบวนการที่กำหนด หรือปรับกระบวนการ



ภาพที่ 2.7 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์⁸

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559: 234-256) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (internal and external environmental analysis) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตลอดจนประกอบการพิจารณาสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานะที่เป็นจริงขององค์กร

(2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (mission and strategic goal identification) หมายถึง การกำหนดกรอบและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายที่เหมาะสม

(3) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formation) หมายถึง การคิดค้นและการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำมาใช้กับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะเป็กลยุทธ์หลักขององค์กรว่าจะมีการขยายตัว คงตัว หรือหดตัว ซึ่งแต่ละกลยุทธ์หลักขององค์กรอาจมีกลยุทธ์รองที่แตกต่างกันออกไป 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีที่หน่วยธุรกิจจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กรเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

⁸ นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กรุงเทพมหานคร วันทิพย์ หน้า 14

(4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เริ่มต้นที่การตรวจสอบการประสานความสอดคล้องของปัจจัย 7 ประการขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงานและคุณค่าร่วมของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและสามารถจูงใจสมาชิกในองค์การได้

(5) การควบคุมและการประเมินผล (controlling and evaluation) มุ่งเน้นการติดตามและตรวจสอบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่ กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป็นประเมินขีดความสามารถขององค์การว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือมีจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไขมากขึ้นเพียงใด และพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดขององค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินการไปอย่างมีทิศทางและเป้าหมายที่เหมาะสม

2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนที่นำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้แล้วมาปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน หรือโครงการที่มีการระบุถึงแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) เป็นขั้นตอนในการติดตามและตรวจสอบว่ามี การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้

3.2.2 โครงสร้าง (Structure)

1) ความหมายของโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างตามแนวคิด 7-S ของแมคคินซี หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามลูกค้ำตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม และนอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ให้ความหมายของโครงสร้าง (Structure) ไว้ต่างๆ กันดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2551:240) กล่าวว่าไว้ว่า โครงสร้าง (Structure) เป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ

บุญใจ ศรีสถิตนรากูร (2551: 106) ได้อธิบายว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ภาพรวมขององค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงาน (Task) อำนาจการบังคับบัญชาตามตำแหน่งงาน (Authority) ขอบเขตการควบคุม (Span of control) และช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Chanel communication)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 349) ได้ให้ความหมายของโครงสร้าง (Structure) ไว้ว่าหมายถึง

(1) แผนผังแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่างๆ และเส้นโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เหล่านั้น โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางและกลไกในการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่งานด้านต่างๆ เป็นต้น

(2) การจัดวางตำแหน่งงาน และกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์และการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์การนั้น

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553: 174) มีความเห็นว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง พื้นฐานการจัดองค์การของบริษัท แผนงานต่างๆ สายการรายงาน พื้นที่แห่งความชำนาญ และความรับผิดชอบรวมทั้งวิธีประสานสัมพันธ์กันอีกด้วย

วันชัย มีชาติ (2556: 3-2) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ (Structure) ว่าเป็น รูปพรรณสัณฐานขององค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การในมิติต่างๆ โครงสร้างองค์การจะประกอบด้วยมิติด้านความสลับซับซ้อนขององค์การหรือความแตกต่างภายใน องค์การ ความเป็นทางการซึ่งจะเป็นเรื่องของของความเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การ และการรวมอำนาจในองค์การซึ่งจะพิจารณาถึงการตัดสินใจในองค์การ

เจ.ดี. ทอมสัน (J. D. Thompson, 1967 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชูณหะกล้า, 2558: 109) อธิบายว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การแบ่งหน้าที่และภารกิจขององค์การออกเป็น งานต่างๆ แต่ละงานมีความสัมพันธ์ในเชิงการประสานงาน การควบคุมงาน การรายงานตามขั้นตอน สายการบังคับบัญชา และยังมีความสัมพันธ์ของบทบาทหน้าที่ที่ต้องตอบสนองเป้าหมายสูงสุดของ องค์การ

ศิริรัตน์ ชูณหะกล้า (2558: 109) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) มีความหมาย ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) ลักษณะของโครงสร้างที่มีการประสานงาน มีขนาดและช่วงการ บังคับบัญชา (Span of Control) และลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของกลุ่มงานหรือ ระบบย่อยในองค์การ

(2) ลักษณะของความสัมพันธ์ของกลุ่มงานและองค์การที่เกิดจาก การแบ่งงาน การจัดกลุ่มงาน และการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติงานขององค์การ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ เพื่อเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

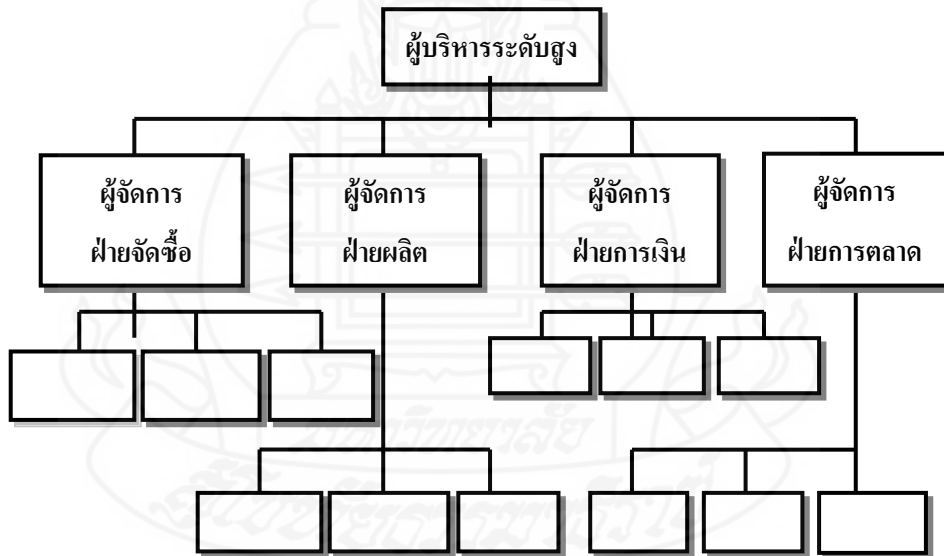
2) แนวคิดการออกแบบ โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การมีความสำคัญอย่างมากกับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพราะถ้าหากโครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ขององค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตามไปด้วย เนื่องจากโครงสร้างองค์การต้องมีการออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตาม ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การออกแบบ นักวิชาการได้เสนอแนวคิดการออกแบบ โครงสร้างองค์การที่ แตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2552: 239-243) กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบเพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยโครงสร้างแบบเป็นทางการจะช่วยลดการตัดสินใจ ซึ่งเหมาะกับงานที่มีปริมาณมากและมีขั้นตอนซ้ำๆ กัน เช่น ระบบราชการ และโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้น ข้อเสียคือองค์การจะมีลำดับชั้นและวิธีการปฏิบัติที่เข้มงวด ทำให้มีผลต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า โครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยม ประกอบด้วย

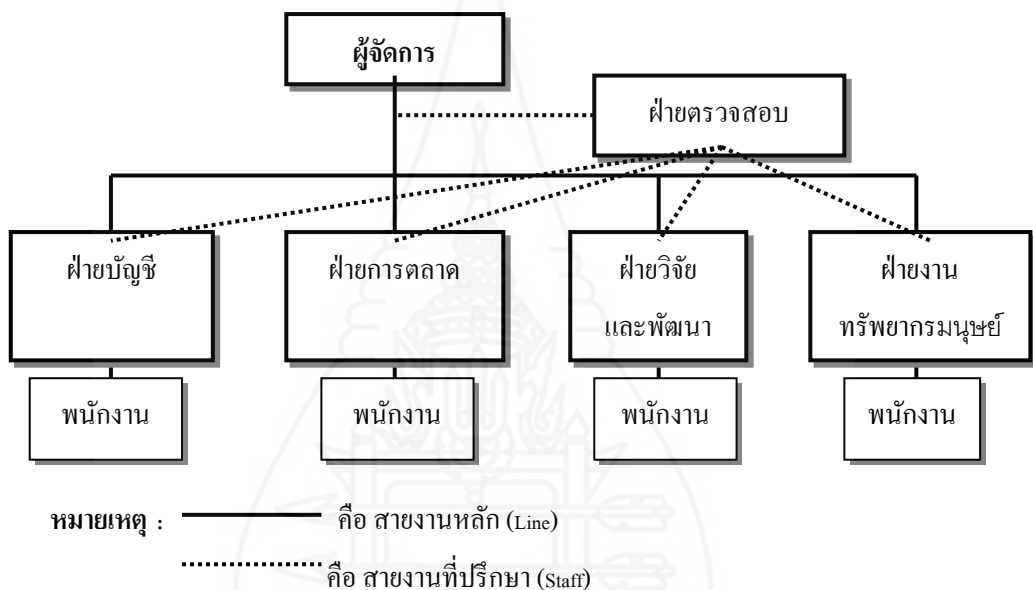
โครงสร้างองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) จะกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน และลดหลั่นกันคล้ายรูปพีระมิด โดยมีผู้บริหารระดับสูงในจำนวนน้อยอยู่ข้างบน ทำหน้าที่ตัดสินใจและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาไปยังพนักงานระดับล่างลงไป โดยมีกฎระเบียบที่เข้มงวด



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างองค์การแบบราชการ⁹

⁹ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น หน้า 240

โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานบริการ (Line – Staff Structure) เมื่อองค์กรขยายตัวซับซ้อนขึ้น จะให้การทำงานขององค์กรแบบง่าย (Simple Structure) ขาดประสิทธิภาพ จึงเกิดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ขึ้นเรียกว่า โครงสร้างแบบสายงานหลัก (Line) และสายงานที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งจะเป็นการทำงานร่วมกันของฝ่ายปฏิบัติงานหรือสายงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่ของตนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดกับฝ่ายให้คำปรึกษา ซึ่งมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำ บริการ และปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ซึ่งจะสนับสนุนให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานของตนอย่างราบรื่นและทำงานมีประสิทธิภาพ

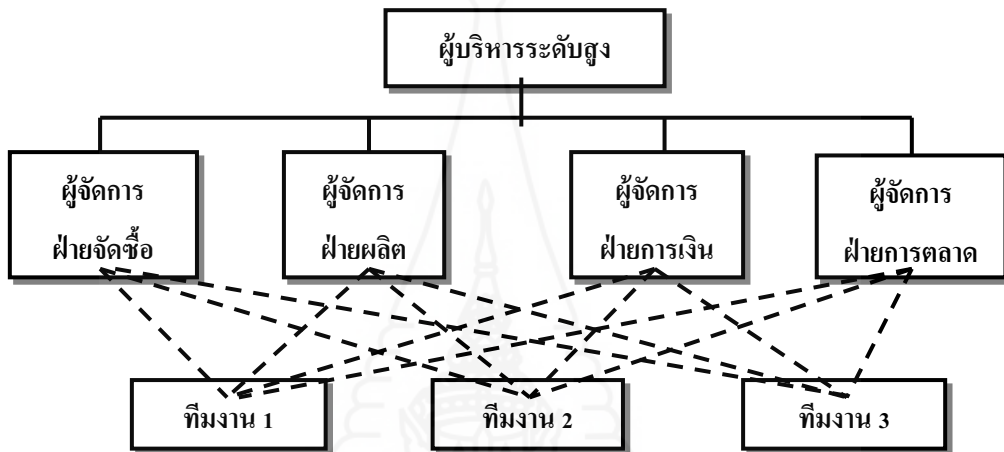


ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา¹⁰

(2) โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นแบบประเพณีนิยม (Non-Traditional Organization Structure) จะเป็นโครงสร้างที่ไม่มีกฎ ไม่มีข้อบังคับ และไม่มีระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว โดยสมาชิกทุกคนมีความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถตัดสินใจในกรณีต่างๆ ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่วนข้อเสียจากการที่ไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนและขัดแย้งในบทบาทของตน ซึ่งจะส่งผลถึงการประสานงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยที่โครงสร้างที่ไม่เป็นแบบประเพณีนิยมที่น่าศึกษาจะประกอบด้วย

¹⁰ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น หน้า 241

โครงสร้างแบบทีม (Team Organization) เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมงานที่ต้องการความยืดหยุ่น งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ งานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี งานที่ต้องการนวัตกรรม และงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่หากมองอีกด้าน ลักษณะโครงสร้างของทีมจะไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่มีกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติที่แน่นอน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการขาดประสิทธิภาพภายในทีมงานได้

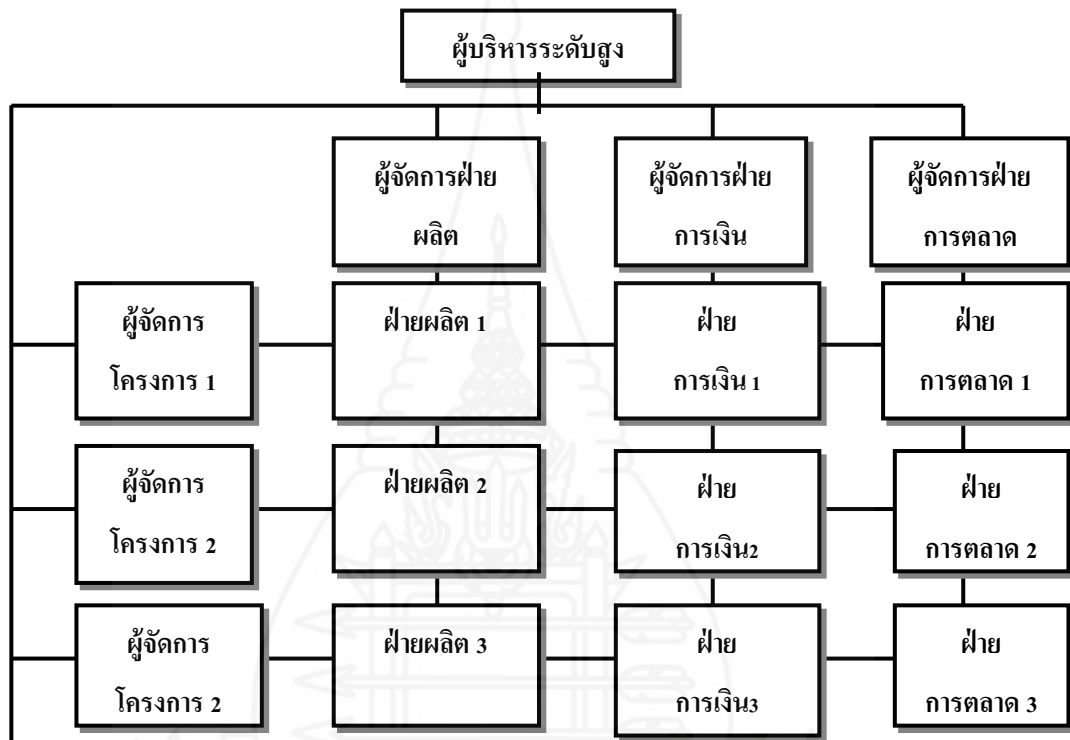


ภาพที่ 2.10 โครงสร้างองค์กรแบบทีม ¹¹

โครงสร้างโครงการเฉพาะกิจ (Project Task Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการที่อยู่ภายในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์กรแบบทางการ โดยจะมีการจัดกลุ่มทำงาน (Task Force) เฉพาะอย่างขึ้นเป็นการชั่วคราว โดยสมาชิกของกลุ่มงานจะทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานต่างๆ กัน และมารวมกันเพื่อทำงานโครงการ เมื่องานนั้นเสร็จสมาชิกก็แยกย้ายกันไปทำงานตามฝ่ายของตน ทีมงานโครงการเฉพาะกิจมักจะถูกสร้างขึ้นเมื่อมีปัญหาหรืองานเร่งด่วน โดยทีมงานจะเปรียบเสมือนองค์กรย่อยๆ ที่สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะเปรียบเสมือนฝ่ายต่างๆ ขององค์กรที่เข้ามาทำงานร่วมกัน บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม

¹¹ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น หน้า 242

โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นเมื่อมีโครงการหนึ่งๆ ที่ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูงจะมีการคัดเลือกบุคลากรจากแผนกงานตามหน้าที่ต่างๆ เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมโครงการ โดยจะอยู่ใต้การบริหารงานของผู้จัดการโครงการ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ทั้งสมาชิกของทีมและผู้บริหารโครงการจะแยกย้ายกลับไปทำงานในหน่วยงานเดิม



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์¹²

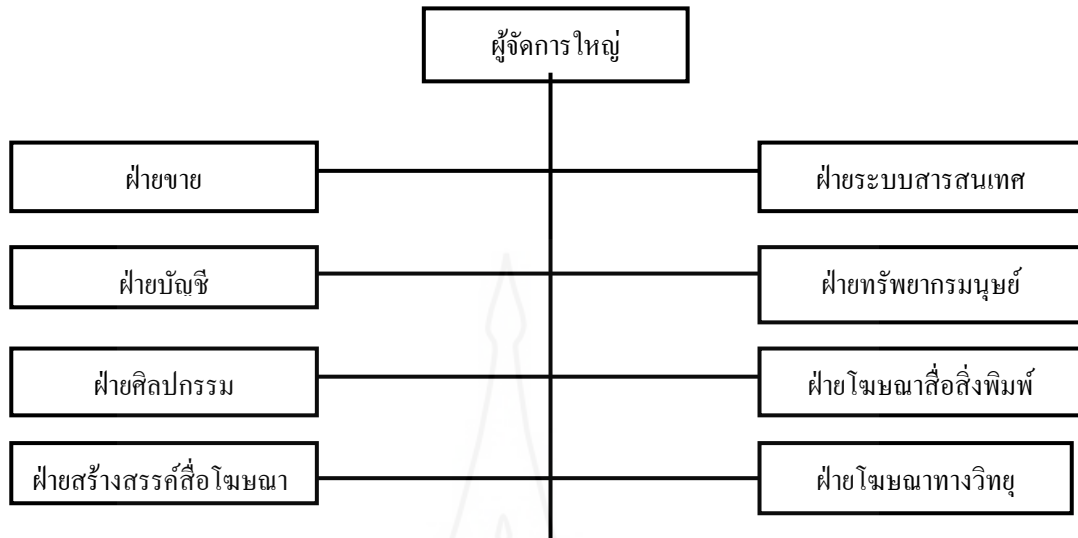
¹² ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น หน้า 243

รอบบรินส์ (Robbins, 2005: 220-221 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจันทน์, 2552: 136) ได้เสนอการออกแบบโครงสร้างเป็นแบบทีม (Team Structure) เพื่อเป็นทางเลือกให้การจัดการองค์การได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (Virtual Organization) เนื่องจากกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุผลสำเร็จร่วมกันเราเรียกว่า การทำงานแบบทีม องค์การจึงต้องออกแบบเพื่อการประสานงานและการทำงานร่วมกัน โครงสร้างทีมต้องสามารถจัดอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการทำงานของแผนกได้ โดยช่วยทำให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับทีมมากขึ้น

วิลเลียม (Williams, 2005: 356-365 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจันทน์, 2552: 129-135) กล่าวไว้ว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในปัจจุบันจำแนกได้ดังนี้ (1) การแบ่งแผนกตามงานหน้าที่ (Functional Departmentalization) (2) การแบ่งแผนกงานตามสายผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) (3) การแบ่งแผนกงานโดยพิจารณาจากลูกค้า (Customer Departmentalization) (4) การแบ่งแผนกงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิภาค (Geographic Departmentalization) และ (5) การจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการหรือแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization Structure) ทั้งนี้อาจกล่าวได้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การแบ่งแผนกตามงานหน้าที่ (Functional Departmentalization) เป็นการรวมกลุ่มงานหรือกิจกรรมที่เหมือนกันไว้ไว้ด้วยกันเพื่อมอบหมายให้ผู้บริหารดูแลและรับผิดชอบต่อแผนกงานนั้นได้โดยสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การแบ่งแผนกตามหน้าที่จึงเป็นการจัดแบ่งความรับผิดชอบตามกิจกรรมที่ทำ

ข้อดีของการแบ่งแผนกตามงานหน้าที่ คือ โครงสร้างแสดงให้เห็นขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละกิจกรรมขององค์การ จึงไม่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนกับแผนกงานอื่น ส่วนข้อเสีย คือ ผู้มีอำนาจสูงสุดของหน่วยงานต้องแบกรับความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวอาจสร้างแรงกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของตนเองมากกว่าความสำเร็จขององค์การ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ต้องผ่านชั้นตอนมากมาย และเป็นไปด้วยความล่าช้า และยังอาจสร้างความเดือดร้อนให้กับหน่วยงานอื่นได้



ภาพที่ 2.12 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่¹³

(2) การแบ่งแผนกงานตามสายผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่มีในองค์กร โดยแต่ละผลิตภัณฑ์จะมีผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้ดูแลและควบคุม เช่น โครงสร้างบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งงานตามสายผลิตภัณฑ์ดังแสดงในภาพที่ 2.13

ข้อดีทำให้เกิดการแบ่งงานกันทำเพื่อการดูแลแต่ละผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามแผนได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันผลเสียอาจเกิดขึ้นได้จากการประสานงานระหว่างองค์กรหรือแผนกงานที่ทำได้โดยความยากลำบากไม่สะดวกรวดเร็วเนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ต่างประเภทกันเป็นจำนวนมากและผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้

¹³ อนุวัช แก้วจันทน์ (2552) หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา นำศิลป์โฆษณา หน้า 130

คณะกรรมการบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

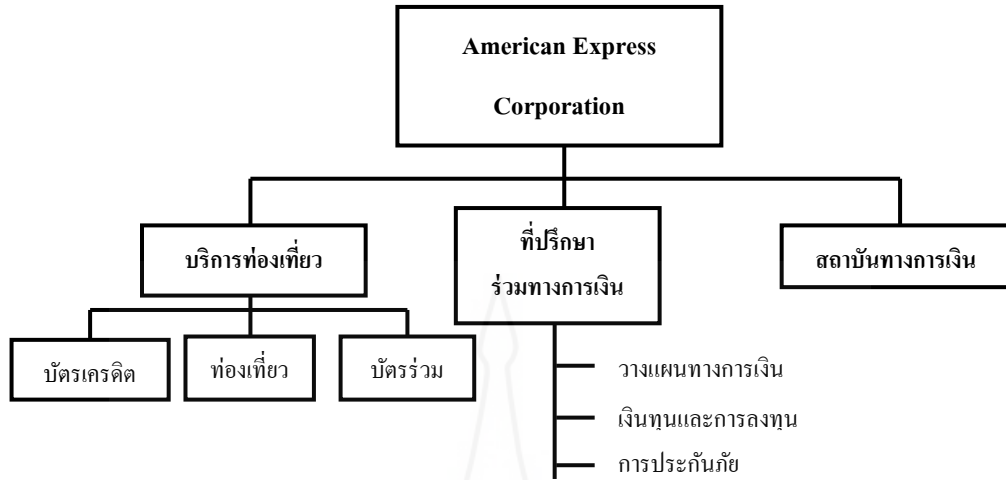


ภาพที่ 2.13 แสดงการออกแบบโครงสร้างตามสายผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization)¹⁴

(3) การแบ่งแผนกงานโดยพิจารณากลุ่มลูกค้า (Customer Departmentalization) เป็นการแบ่งโดยพิจารณาประเภทของลูกค้าองค์การอาจมีลูกค้าหลายกลุ่มรวมถึงการมีตลาดหลากหลาย (Multimarket) จึงต้องตามความแตกต่างของลูกค้า เช่น American Express Corporation ดังแสดงในภาพที่ 2.14

ข้อดีจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ง่ายและรวดเร็ว ขณะเดียวกันหากมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มลูกค้าอาจส่งผลให้การทำงานในอีกแผนกได้รับผลกระทบอาจถึงขั้นขาดทุนและยุบแผนกเช่นกัน

¹⁴ อนิวัช แก้วจันทน์ (2552) หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา นาคิลป์โยมณา หน้า 131



ภาพที่ 2.14 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มลูกค้า¹⁵

(4) การแบ่งแผนกงานโดยพิจารณาตามเขตภูมิภาค (Geographic Departmentalization) เป็นการจัดองค์กรโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดทางการตลาดโดยจัดเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละเขตพื้นที่โดยแบ่งแผนกงานไปตามเขตพื้นที่ที่ธุรกิจขยายตัวเข้าไปดำเนินการ ดังแสดงในภาพที่ 2.15

ข้อดีทำให้มีความคล่องแคล่วในการจัดการ เพราะผู้บริหารในเขตพื้นที่จะทำงานเฉพาะเขตพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้ง่ายต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความเชี่ยวชาญและชำนาญในเขตพื้นที่ของตนเอง รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันใจ ส่วนข้อเสียจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน มีความสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงานและทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานได้ง่าย เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการเร่งทำงานให้เกิดผลสำเร็จหรือต้องการแสดงผลงานให้เห็นเด่นชัด

¹⁵อนิวัช แก้วจันทน์ (2552) หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา นาคศิลป์โยมณา หน้า 132



ภาพที่ 2.15 แสดงการออกแบบโครงสร้างองค์การตามเขตภูมิภาค¹⁶

(5) การจัดโครงสร้างองค์การตามโครงการหรือแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization Structure) หรือการจัดโครงสร้างองค์การแบบผสม (Hybrid Structure) เป็นการออกแบบโครงสร้างโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์การจึงมีการระดมบุคลากรและทรัพยากรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้สามารถกำหนดได้ในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้พบได้ในหน่วยงานภาคเอกชนขนาดใหญ่ที่ต้องการขยายธุรกิจหรือพัฒนาสินค้าตัวใหม่

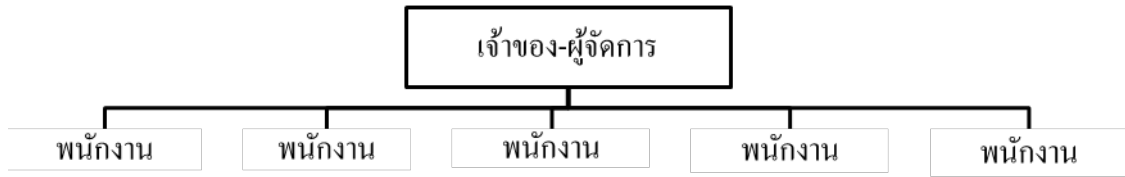
การจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์จะเหมาะสมกับองค์การที่มีธุรกิจหรือเครื่องจักรจำนวนมาก องค์การมีขนาดใหญ่มีความซับซ้อนในการจัดการ โดยสามารถนำทรัพยากรในองค์การมาใช้ร่วมกันในแต่ละโครงการทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ข้อเสียจะเป็นการบังคับบัญชาเนื่องจากทุกแผนกต้องรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาหลายคน อาจทำให้งานอาจล่าช้าและเกิดความซ้ำซ้อนในการรายงานผล พนักงานอาจไม่สนใจหรือละเลยผลสำเร็จของงานแต่ทำงานเพื่อการเอาตัวรอดเท่านั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 355-374) กล่าวว่า แนวคิดในการออกแบบโครงสร้างองค์การ แบ่งออกได้ ดังนี้

(1) การออกแบบโครงสร้างโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย

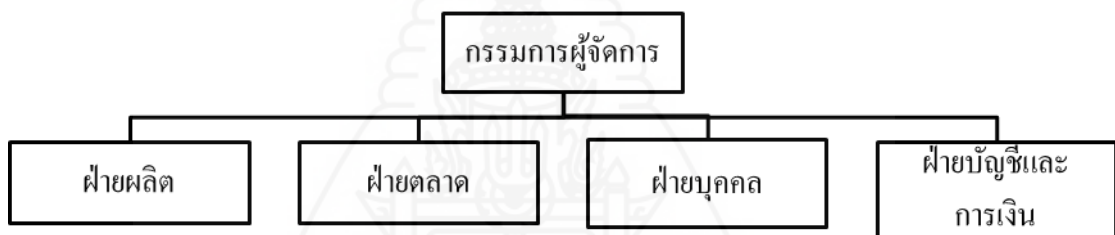
โครงสร้างแบบง่าย (The Simple Structure) เป็นโครงสร้างสำหรับองค์การขนาดเล็ก องค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ซึ่งมักจะมีเจ้าของกิจการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเองเป็นเจ้าของผู้จัดการ (Owner – Manager) และมีพนักงานปฏิบัติการอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชา โดยไม่ค่อยมีการแบ่งงานหรือกำหนดความชัดเจนในงานเท่าใดนัก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะปริมาณงานยังน้อยและผู้ปฏิบัติงานยังมีไม่มาก

¹⁶อนิวัช แก้วจันทน์ (2552) หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา นานิลปีโฆษณา หน้า 134



ภาพที่ 2.16 แสดงโครงสร้างแบบง่าย (The Simple Structure)¹⁷

โครงสร้างตามหน้าที่งาน (The Functional Structure) เป็นโครงสร้างสำหรับองค์กรที่เริ่มมีปริมาณงานมากขึ้น จึงเริ่มแบ่งออกเป็นฝ่ายงานต่างๆ ให้ชัดเจนขึ้นตามหลักของหน้าที่งานที่แตกต่างกันหรือแบ่งตามกิจกรรมสร้างมูลค่า (Value Chain) ของกิจการ เช่น แบ่งออกเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น



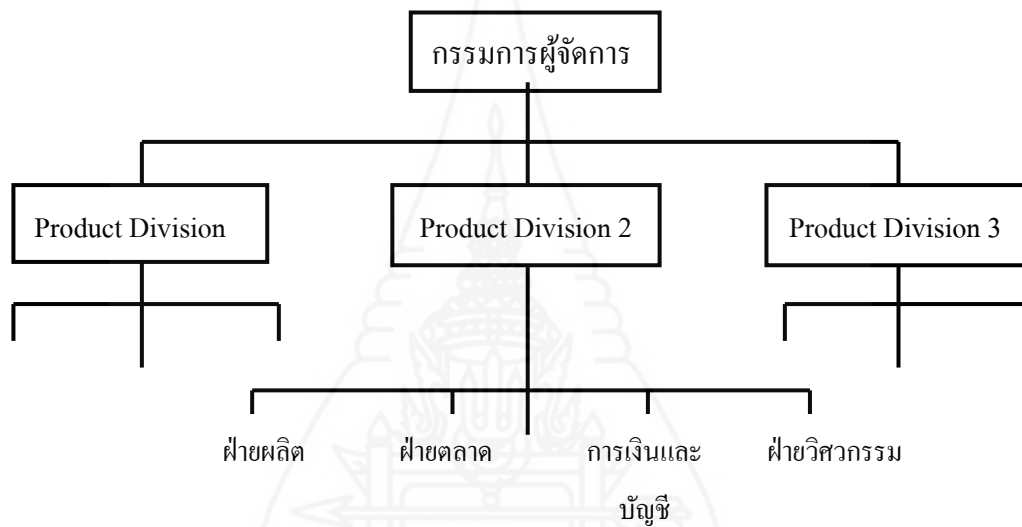
ภาพที่ 2.17 แสดงโครงสร้างตามหน้าที่งาน (The Functional Structure)¹⁸

โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (The Divisional Structure) เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นโดยมีสินค้ามากมายหลายชนิด หรือมีลูกค้าหลายกลุ่มที่ต้องการดูแลรับผิดชอบให้ชัดเจน ก็มักจะมีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงาน (Division) ไปตามเกณฑ์ของสินค้า หรือลูกค้า หรือพื้นที่โดยภายใต้หน่วยงานมักจะมีหน่วยงานย่อยที่ค่อนข้างสมบูรณ์ในตนเองเพื่อให้ผู้บริหารหน่วย (Division Manager) สามารถบริหารจัดการสินค้าหรือลูกค้า หรือพื้นที่ดำเนินงานนั้น ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

¹⁷ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และ ทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2) ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ธรรมศาสตร์ หน้า 355

¹⁸ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และ ทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2) ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ธรรมศาสตร์ หน้า 356

ถ้าองค์กรมีการเติบโตจนมีหน่วยงาน (Division) ที่มากจนเกินไป ก็จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีขนาดของการควบคุมที่กว้างเกินไป โครงสร้างแบบเน้นหน่วยงาน (Division Structure) ก็มักจะมีการปรับเปลี่ยนใหม่เป็นแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ SBU (Strategic Business Unit Structure) โครงสร้างแบบ SBU นี้จะทำการรวมกลุ่ม Division ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน และตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การแข่งขันของ SBU นั้นๆ แข็งแรงยิ่งขึ้น มีผู้บริหารทำหน้าที่ดูแล SBU นั้นๆ ในเชิงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การแข่งขัน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

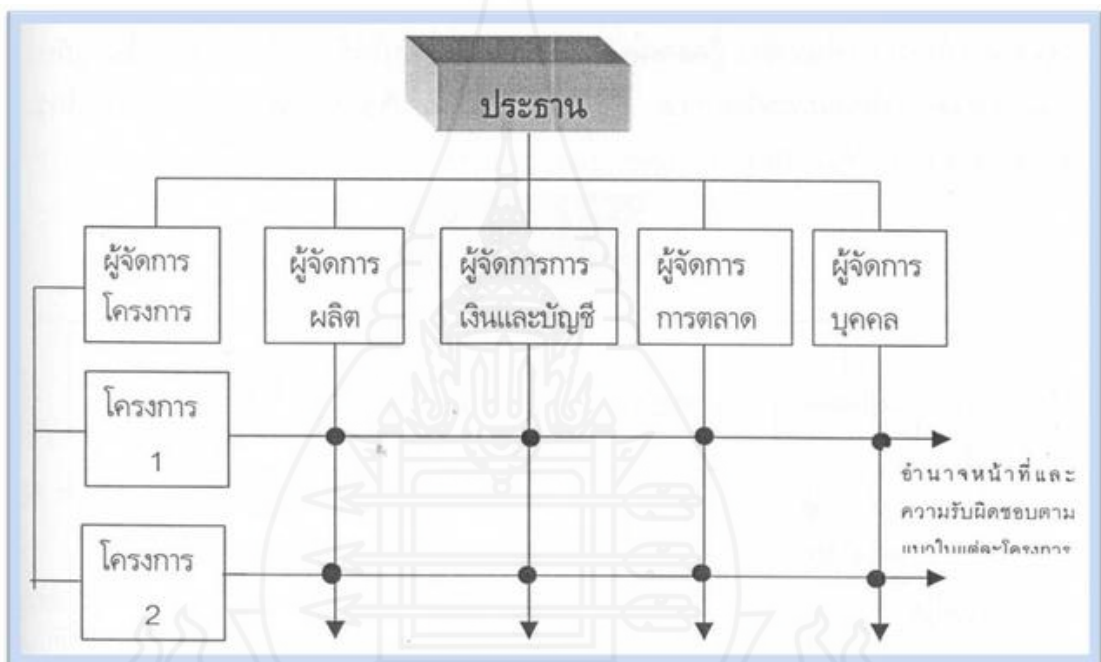


ภาพที่ 2.18 โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (The Divisional Structure)¹⁹

โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) โครงสร้างแบบนี้จะมีโครงสร้างแนวตั้ง เป็นโครงสร้างตามหน้าที่งาน และแนวนอนเป็นโครงการหรือแผนงานพิเศษต่างๆ โดยจะมีผู้จัดการโครงการดูแลสมาชิกที่มาจากสายงานต่างๆ ตามหน้าที่งาน สมาชิกในโครงสร้างนี้จะมีผู้บังคับบัญชา 2 คน คือ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและผู้จัดการโครงการ และสมาชิกเหล่านี้จะโยกย้ายไปยังโครงการต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม

¹⁹ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และ ทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2) ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ธรรมศาสตร์ หน้า 357

โครงสร้างแบบนี้เป็นโครงสร้างที่เกิดขึ้นเนื่องจาก (1) ต้องการประสานความสนใจในงานสองด้านพร้อมๆกัน (2) ต้องการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแผนกงานต่างๆ ไปตามโครงการต่างๆ และ (3) เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีข้อมูลที่ต้องติดตามวิเคราะห์และนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก จึงต้องการการทำงานร่วมกันในหลายๆ ฝ่าย โครงสร้างแบบนี้จึงเป็นโครงสร้างที่จะประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่งานและแผนกงานพิเศษ พวกโครงการหรือโปรเจ็คต่างๆ ควบคู่กันไปด้วย โครงสร้างแบบนี้มักจะพบในกิจการขนาดใหญ่ที่มีงานซับซ้อนหรือลักษณะงานเป็นโครงการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เป็นต้น



ภาพที่ 2.19 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure)²⁰

²⁰ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และ ทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2) ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ธรรมศาสตร์ หน้า 359

(2) การแบ่งประเภทองค์การตามทัศนของนักพฤติกรรมศาสตร์ ในทัศนของนักพฤติกรรมศาสตร์สามารถแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆ คือ

โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เป็นโครงสร้างที่มีการแบ่งแยกงานมาก มีหน้าที่งานชัดเจน มีการกำหนดแผนกต่างๆ อย่างชัดเจน จึงมีความเป็นทางการสูง และกำหนดความสัมพันธ์ของหน้าที่งานต่างๆ อย่างชัดเจน (มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน) เป็นโครงสร้างที่เน้นระดับชั้นการบังคับบัญชา และมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมาก

โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure) เป็นโครงสร้างที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย เป็นโครงสร้างแบบแบน การแบ่งแยกงานน้อย หน้าที่งานจึงยืดหยุ่น มีกฎระเบียบน้อย มีความเป็นทางการน้อย เน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเน้นการทำงานเป็นทีม

(3) แนวคิดในการจัดโครงสร้างร่วมสมัย แนวคิดนี้จะนำไปเพื่อให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวภายใต้สภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกได้ดังนี้

องค์การที่ไร้กรอบจำกัด (The Boundary less Organization หรือ Barrier-Free Organization) เป็นโครงสร้างที่พยายามลดอุปสรรคกีดขวางภายในองค์การทั้งอุปสรรคในแนวดิ่ง และในแนวนอนตลอดจนพยายามลดอุปสรรคที่กีดกันระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เพื่อให้เกิดการทำงานที่สร้างสรรค์ มีบรรยากาศของการร่วมมือร่วมใจ และมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น

โครงสร้างแบบ Modular Organization หรือ Network Structure โครงสร้างแบบนี้จะเป็นโครงสร้างขององค์การที่มีแต่กิจกรรมหลัก โดยจะจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) ทำกิจกรรมที่มีใช่กิจกรรมหลัก (Non Core Functions) โดยตนเองจะทำในกิจกรรมหลัก (Core Businesses) เป็นสำคัญ โดยจะมีเจ้าหน้าที่จำนวนไม่มากนักทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ประสานงาน และจ้างเหมาทำสัญญากับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ

โครงสร้างเสมือนจริง (Virtual Organization) จะเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นองค์การแบบชั่วคราว แต่จะเชื่อมโยงกับองค์การอื่นๆ เพื่อทำกิจกรรมเฉพาะกิจตามโอกาสที่มี โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมความสัมพันธ์

โครงสร้างแบบทีมงาน (The Team Structure) โครงสร้างแบบนี้จะเน้นการจัดตั้งทีมงาน ประกอบไปด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ เพื่อลดอุปสรรคกีดกันระหว่างแผนกจะได้ร่วมมือและช่วยกันทำงาน และสามารถเรียนรู้งานของกันและกันทำให้มีทักษะหลายด้านและสามารถทดแทนกันได้ จะเป็นการกระจายการตัดสินใจลงไปในระดับล่างให้มากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดการออกแบบโครงสร้างองค์การที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การมีพื้นฐานแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป การออกแบบโครงสร้างองค์การไม่มีแบบใดดีที่สุด เนื่องจากโครงสร้างแต่ละแบบล้วนมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน และโครงสร้างองค์การในแต่ละประเภทยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทำให้มีความสำคัญและความเหมาะสมต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากองค์การมีการกำหนดลักษณะและรูปแบบโครงสร้างที่ดี ย่อมทำให้ระบบการบริหารและการดำเนินพันธกิจขององค์การมีความคล่องตัว ขจัดความซ้ำซ้อนของงาน และเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องเลือกรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การมากที่สุด

3.2.3 ระบบ (System)

1) ความหมายของระบบ (System)

ประชุม รอดประเสริฐ (2543: 66) ได้ให้รายละเอียดของระบบไว้ใน 2 ความหมาย คือ ความหมายที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยความหมายที่เป็นนามธรรม หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่กำหนดให้ ส่วนความหมายที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกันโดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ

สมยศ นาวิการ (2544: 49) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง กลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนี้

(1) ส่วนต่างๆ ของระบบ อยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่างๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Subsystem) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วยระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effect)

(2) ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผล
คาดหวังอื่นๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจาก
กิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552: 252) กล่าวว่า ระบบ (System) หมายถึง
ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
ขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายใน
องค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2553: 175) ให้ความหมายของระบบ (System)
ว่าหมายถึง ขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งเอื้ออำนวยแก่การทำกิจกรรม
ประจำวัน อันครอบคลุมงานต่อเนื่องกันหลายอย่าง ตั้งแต่การบริหารสารสนเทศ จนถึงจุดติดต่อกับ
ลูกค้าภายนอก

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2554: 23) ได้กล่าวว่าระบบการปฏิบัติงาน
หมายถึง การวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่องทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการระบบ
การปฏิบัติงานเช่นระบบสารสนเทศระบบการวางแผนระบบงบประมาณระบบการควบคุมระบบ
การจัดซื้อระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระบบในการฝึกอบรมตลอดจนระบบในการจ่าย
ผลตอบแทนหากว่าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและ
ถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร
ด้วย

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 34) กล่าวว่า ระบบภายในองค์กร (System)
หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่
ระบบการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อสื่อสาร การติดตามและ
ประเมินผล การติดตามประเมินผล และระบบการประกันคุณภาพงาน

จากความหมายของระบบที่นักวิชาการต่างๆ ให้ความสำคัญความไว้
ข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ที่มี
ความสัมพันธ์กัน มีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่จะสามารถทำให้องค์กรเกิดการปฏิบัติงานได้ดี และ
มีลักษณะที่ทำให้้องค์กรเกิดความคล่องตัว และผลักดันให้การบริหารจัดการองค์กรสัมฤทธิ์ผลได้

2) ประเภทของระบบ (System)

ประชุม รอดประเสริฐ (2543: 67) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วระบบจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ระบบปิด และระบบเปิด

(1) ในองค์การแบบปิด (Closed System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม

(2) ในองค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม

หากพิจารณาโดยรายละเอียดพบว่า ระบบปิด (Closed System) คือ ระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่พยายามผูกพันกับระบบอื่นใดและแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคมระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรเช่นกัน

แกตซ์และคาห์น (Katz and Kahn อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2557: 20) ได้เสนอแนวคิดที่ องค์กรเป็นระบบเปิดที่นำพลังงาน (energy) เข้าและออกระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม ซึ่งแนวคิดองค์กรเป็นระบบเปิด พอสรุปได้ดังนี้

1) ในระบบหนึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ในการทำงานในองค์กรย่อมมีระบบย่อยหลายระบบ แต่ละระบบจะต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2) องค์กรเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

3) มีการแข่งขันกัน เพื่อรักษาคุณภาพของระบบ การแข่งขันกันในองค์กรเป็นที่สังเกตตามปกติธรรมดา เพราะการแข่งขันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น

4) การที่องค์กรมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ มีหน้าที่หลายๆ อย่างอาจเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เพราะอาจมีบางอย่างที่เห็นไม่สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหา

ในทางปฏิบัติ ระบบองค์การอยู่ได้เพราะประกอบไปด้วยระบบย่อย ซึ่งแบ่งหน้าที่กันทำ Katz และ Kahn เห็นว่าระบบย่อยดังกล่าว ได้แก่

- 1) ระบบการผลิตและเทคนิค ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้าออกเป็น ปัจจัยนำออก
- 2) ระบบสนับสนุน ทำหน้าที่แสวงหาทรัพยากรและส่งผลผลิตหรือ ปัจจัยนำออก นอกจากนี้ยังทำหน้าที่พัฒนาและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีกับตัวแสดงภายนอกที่ให้ ประโยชน์ต่อองค์การ
- 3) ระบบดูแลรักษา ทำหน้าที่หาปัจจัยนำเข้าในส่วนที่เป็นพลังงาน มนุษย์ (หมายถึง หน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล เช่น การคัดเลือกและฝึกอบรมคนงาน) เพื่อรักษา เสถียรภาพและสม่ำเสมอขององค์การ
- 4) ระบบปรับตัว ทำหน้าที่ช่วยองค์การในการคาดคะเนและปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (หมายถึง หน่วยงานทำหน้าที่วางแผนวิสัย เป็นต้น)
- 5) ระบบฝ่ายจัดการทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมระบบย่อยอื่นๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ จัดสรรทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ และ หาทางประสานเป้าหมายและความต้องการขององค์การกับปัจจัยภายนอก

3.2.4 รูปแบบการบริหาร (Style)

- 1) ความหมายของรูปแบบการบริหาร (Style)

ฉัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552: 252) กล่าวว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะ ของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็น ผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่ง ทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553: 175) ให้ความหมายของรูปแบบการบริหาร (Style) ว่าเป็น ลักษณะการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง กับทั้งการปฏิบัติงานโดยรวมของ บริษัท สไตล์ทางวัฒนธรรมของบริษัท กับทั้งวิธีประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายของบริษัท

ศิริรัตน์ ชุณหาคาลัย (2558: 34) เห็นว่า แบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหารงาน (Style) หมายถึง บุคลิกภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความรู้ความสามารถของผู้นำในการ จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่างรูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การจูงใจ การควบคุม และการสั่งการ รูปแบบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และยังพบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำจนสามารถทำให้การทำงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

2) ความหมายผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ผู้นำ (Leader)

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2550: 286) ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มให้กระทำตามที่ตนปรารถนาและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อนิวัช แก้วจางค์ (2552: 191) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดหรือการกระทำของบุคคลอื่น โดยสามารถโน้มน้าว ชักจูงหรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 235) ให้นิยามของผู้นำ (Leader) ว่าหมายถึง ผู้ที่ริเริ่มและผลักดันในกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างให้เกิดขึ้นอย่างประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าในการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่างผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่มให้มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่น สามารถมีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้อื่นสามารถทำให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

ภาวะผู้นำ (Leadership)

روبินส์ และจูดจ์ (Robbins and Judge, 2007: 357) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มให้ไปยังความสำเร็จของวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

จำลอง เณินดี (2552: 154) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่อาจใช้รูปแบบ วิธีการต่างๆ นำกลุ่มให้ไปถึงเป้าหมายได้ อาจเป็นลักษณะของการให้ความสำคัญต่อเนื้องาน ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์หรือความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม หรือพยายามริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2552: 122) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

อนิวัช แก้วจางงค์ (2552: 195) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็น อิทธิพลหรือพลังส่วนตัวของบุคคลที่มีเหนือจิตใจและพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มโดยสามารถส่งต่อให้บุคคลหรือกลุ่มดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

พลสุข หิงคานนท์ (2554: 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้ปฏิบัติงานตามที่เป้าหมายกำหนด

นิติพล ภูตะโชติ (2557: 232) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่น ในการ โน้มน้าว ชักจูง ให้บุคคลอื่น เชื่อถือและยอมรับ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

3.2.5 บุคลากร (Staff)

1) ความหมายของบุคลากร (Staff)

อนิวัช แก้วจางงค์ (2551: 66-67) ให้ความหมายของบุคลากร (Staff) ว่า หมายถึง บุคลากรทุกระดับในองค์กร โดยจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ภายในหน่วยงานนับแต่การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน (Put the Right man on the Right Job) การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมพื้นฐานให้เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และเนื่องจากงานตามแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้น บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวก็จะสำเร็จลงได้

จิรวัดน์ อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552: 127-128) กล่าวว่า iva บุคลากร (Staff) คือ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐาน ของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้ กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2552: 252) ให้นิยาม บุคลากร (Staff) ว่าหมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัย อื่นๆขององค์การ ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้า ธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาส ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ บุคลากร (Staff) ในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และการใช้ ให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพแก่องค์การ การที่จะได้คนที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

2) ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551: 311) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์มีความหมายรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลทั้งหมดตั้งแต่การ วางแผนรับบุคคลเข้ามาในองค์การให้เหมาะสมกับความต้องการของงาน การพัฒนาและฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ การให้แรงจูงใจและสิ่งเสริมแรง เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานและ กระบวนการธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การ

อนิวัช แก้วจำนง (2552: 148) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การ สร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถร่วมงานกับบุคคล อื่นและร่วมงานกับองค์การได้นานที่สุด

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 170) มีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรคน เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่ปฏิบัติในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การจ้างงาน การให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารและการประเมินผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสภาพแวดล้อมในงานและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

อาร์สตรอง (Armstrong, 2006 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558: 169) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารคนทั้งในระดับปัจเจกและระดับกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559: 267) กล่าวว่า iva การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance)

3) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Processes)

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551: 310) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการประเภทหนึ่ง ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้การจัดการเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวางแผน (planning) หรือการตั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการมุ่งไปสู่ 2) การจัดการ (organizing) ซึ่งเป็นการกำหนดเนื้องานและวิธีการที่จำเป็นต้องมีเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมาย 3) การมีผู้นำ (leading) ที่สามารถให้ได้คนที่เหมาะสมและสร้างคนให้มีทักษะในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะรักษาระดับการทำงานที่ดี และ 4) การกำกับดูแล (Controlling) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกขั้นตอนและกระบวนการกำลังมุ่งหน้าตรงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ศาสตราจารย์ (2559: 267-283) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance)

(1) วางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) คือ การพิจารณากำหนดความต้องการของกำลังคนขององค์กร ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน ตามแผนการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคน ที่มีอยู่ขององค์กร กรณีกำลังคนที่มีอยู่มากกว่าความต้องการขององค์กรอาจต้องพิจารณาปรับลดด้วยวิธีต่างๆ เช่น ด้วยวิธีค่อยเป็นค่อยไป คือ จดรับพนักงานใหม่เมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุของพนักงานเก่า หรือด้วยการปรับลดแบบฉับพลัน คือ การปลดคน การเลิกจ้าง หรือการจัดโครงการเกษียณก่อนกำหนด เป็นต้น กรณีความต้องการกำลังคนมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ขององค์กรสามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากที่มีอยู่ในองค์กรด้วยกัน ด้วยการโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง แต่ในกรณีที่องค์กรประสงค์จะรับบุคคลจากภายนอกก็สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การจ้างพนักงานบางเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานเต็มเวลา หรือการจ้างจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

(2) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย ขั้นตอน 2 ประการ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (recruitment) ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงาน (job specification) นั้นๆ เพื่อให้ห้องคัดเลือก (selection) ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ต่อไป

(3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (development) หมายถึง การดำเนินการใดๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต การฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้ว ยังดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วยช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่างๆเพิ่มเติมด้วย

(4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ยังดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วยผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงประเภทค่าตอบแทนต่างๆ ที่สามารถตอบแทนพนักงาน ตลอดจน

หลักการที่ควรใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่เกิดปัญหาและเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) หมายถึงการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเป็นเป้าหมายหรือวิธีการประเมินที่ผู้บริหารกำหนดเองหรือพิจารณาร่วมกันก็ได้ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ เช่น ช่วยให้ผู้บริหารเห็นโอกาสฝึกอบรมพนักงานในด้านต่างๆ ตามความจำเป็น หรือช่วยให้พนักงานทราบว่าตนเองจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมหรือควรปรับปรุงตนในด้านใดสำหรับการทำงานทั้งในตำแหน่งงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต อีกทั้งยังใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอีกด้วย

(6) การรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance) ในปัจจุบันการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคำนึงประเด็นต่างๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ และการดูแลเอาใจใส่ หากองค์กรดูแลเอาใจใส่ ลูกจ้างเสมือนหนึ่งว่าเป็นลูกย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปโดยราบรื่น อันส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงานพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจดี มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหมาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ นั้น ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 6 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ทำให้้องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถทุกระดับ และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งยังทำให้้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.2.6 ทักษะ (Skills)

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 252) กล่าวว่า วิชา ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (Knowledge Society) ดังนั้น นอกจากองค์กรจะต้องธำรงรักษาทักษะสำคัญของตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2553: 175) กล่าวว่า ทักษะ (Skills) หมายถึง ชีตความสามารถและสมรรถภาพที่ปรากฏในบริษัท อะไรที่บริษัททำได้ดีที่สุด อะไรเป็นขีดความสามารถที่โดดเด่นที่สุดของบุคลากร หรือของบริษัทโดยรวม

ศิริรัตน์ ชุณหาลัย (2558: 34) กล่าวว่า ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย ทักษะ 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ เช่น งานในตำแหน่งการเงิน งานบุคคล และทักษะด้านความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรมุ่งเน้นความสามารถทั้งสองอย่างควบคู่กัน เพื่อส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นเห็นว่า ทักษะ (Skills) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใด เรื่องหนึ่งของบุคลกรรวมถึงขององค์กรด้วย และเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ เป็นลักษณะที่โดดเด่น เป็นความสามารถหลักที่องค์กรมีอยู่ เป็นจุดเด่นในด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากรหรือคุณสมบัติที่ทำให้้องค์การแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

3.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552: 252) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Gold) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบ โครงการ ปกติค่านิยมร่วมขององค์กรจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2553: 175) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง คุณค่าและความเชื่อของบริษัท โดยมูลฐานเป็นเครื่องนำทางผู้ปฏิบัติไปสู่พฤติกรรมที่มีคุณค่า

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558: 34) กล่าวว่าค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความคาดหวังขององค์กร และแนวคิดพื้นฐานขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ค่านิยมร่วม (Share values) หมายถึง ความเชื่อร่วมกันระหว่างคนในองค์กร โดยค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรจะเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และเป็นรากฐานของการดำรงอยู่ และการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้แล้วค่านิยมร่วมจะสนับสนุน และชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

4.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก^{21 22}

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีประวัติความเป็นมาที่สืบเนื่องกันมาหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2510 ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยวิชาการศึกษา พ.ศ. 2497 สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ ในขณะนั้นมีคณะวิชาเพียงคณะเดียว คือ คณะศึกษาศาสตร์ ทำหน้าที่ผลิตครูในระดับปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาบัณฑิต เพียงหลักสูตรเดียว โดยมีจำนวนนิสิตรุ่นที่ 1 จำนวน 120 คน เนื่องจากการก่อสร้างยังไม่แล้วเสร็จจึงได้ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสนจำนวน 60 คน และวิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน 60 คน จนถึงปี พ.ศ. 2511 จึงเริ่มมีการจัดการเรียนการสอนที่พิษณุโลก

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2517 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2517 ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ซึ่งเป็นนามพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตามหนังสือด่วนมากของสำนักพระราชวังที่ รล. 0002/1601 ลงวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2517 และพระราชทานความหมายกำกับว่า “ศรีนครินทรวิโรฒ” (มหาวิทยาลัยที่เจริญเป็น ศรีสง่า แก่มหานคร) วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ซึ่งเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 1 ใน 8 ขณะนั้นจึงยกฐานะ

²¹ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรระยะ 10 ปี พ.ศ. 2560-2569 (2559) พิษณุโลก มหาวิทยาลัยนเรศวร (เอกสารอัดสำเนา) หน้า 1-6

²² กรอบแผนระยะยาว 15 ปี มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2551-2565 (2551) พิษณุโลก มหาวิทยาลัยนเรศวร (เอกสารอัดสำเนา) หน้า 1

ขึ้นเป็น มหาวิทยาลัย โดยเป็นวิทยาเขต 1 ใน 8 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อันมี วิทยาเขต
ประสานมิตรเป็นศูนย์กลางการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยในขณะนั้นมหาวิทยาลัย มีที่ดินอยู่ใน
ครอบครอง 1 แปลง คือ โฉนดที่ดินเลขที่ 6498 เนื้อที่ 102-3-37 ไร่ ขึ้นทะเบียนเป็นที่
ราชพัสดุแล้ว

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2522 มหาวิทยาลัยได้ขออนุญาตกระทรวงมหาดไทยใช้ที่ดิน
สาธารณประโยชน์ บริเวณทุ่งหนองอ้อปากคลองจิกเนื้อที่ตามหนังสือสำคัญสำหรับหลวง 1280-
2-85 ไร่ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกา การกำหนดเขตที่ดินบริเวณนี้เป็นเขตจัดรูปที่ดินอยู่ในความดูแล
ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงขอใช้ที่ดินดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
การศึกษา ได้รับอนุมัติแล้วได้นำขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ

ต่อมา ในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2527 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยกฐานะของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ และได้ตรา
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษเล่มที่ 107
ตอนที่ 131 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นวันครบรอบ 400 ปี ของการเสด็จขึ้นครองราชย์
ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระมหากษัตริย์ผู้ทรงคุณูปการอันใหญ่หลวงแก่แผ่นดินไทย อีกทั้ง
ยังทรงเป็นพระมหากษัตริย์ที่ทรงมีประสูติกาล และจำเริญวัยที่เมืองพิษณุโลก มหาวิทยาลัยจึงได้
กำหนดให้วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 เป็นวันกำเนิดมหาวิทยาลัยนเรศวร และพระบาทสมเด็จพระ
พระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามมหาวิทยาลัยใหม่นี้ว่า
“มหาวิทยาลัยนเรศวร” เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2532 นับเวลาจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 7
ปี และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอีก 16 ปี รวมเวลาแห่ง
การก่อตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ใช้เวลา ยาวนานถึง 25 ปี

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วยคณะ/สำนัก/วิทยาลัย จำนวน 25
หน่วยงาน ได้แก่ คณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คณะเภสัชศาสตร์ คณะ
แพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการ
สื่อสาร คณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ คณะ
วิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน วิทยาลัยโลจิสติกส์
และโซ่อุปทาน วิทยาลัยการจัดการระบบสุขภาพ วิทยาลัยนานาชาติ วิทยาลัยประชาคมอาเซียน
ศึกษา วิทยาลัยพลังงานทดแทน สำนักกอธิการบดี และสำนักหอสมุด

บุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร มีอัตรากำลังทั้งหมด 4,557 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มงานวิชาการ (บุคลากรสายวิชาการ) มีจำนวนอัตรากำลังทั้งหมด 1,457 คน และกลุ่มงานบริการ (บุคลากรสายสนับสนุน) มีจำนวนอัตรากำลังทั้งหมด 3,100 คน²³

4.1.1 ปรัชญา

มหาวิทยาลัยนเรศวร มีอุดมการณ์มุ่งมั่นที่จะดำเนินตามรอยเบื้องพระยุคลบาท สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ผู้พระราชทานความเป็นไท ความสงบ ความผาสุก แก่ปวงชนชาวไทย มาแล้วในอดีต ดังนั้นมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงมุ่งมั่นที่จะสืบสานให้สังคมไทยเป็นไทจากอวิชา โดยค้นคว้าและสะสมองค์ความรู้เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีงามในการดำรงชีวิตและสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสงบและสันติสุข มุ่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรมและประเพณี เพื่อเป็นมรดกของชาติ สืบไป

4.1.2 ปณิธาน

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยสหสาขา (Comprehensive University) ที่มุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาค โดยเฉพาะเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด ได้แก่ พิชญ โลก พิจิตร สุโขทัย กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ และอุทัยธานี โดยการจัดการเรียนการสอน ผลิตบัณฑิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสาขาต่างๆ ทั้งกลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน ตลอดจนการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง เป็นศูนย์รวมแหล่งวิทยากรต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อมนุษย์ มีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากล ในอันที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเกื้อหนุนต่อการพัฒนาประเทศ และสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้แบบยั่งยืน มุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นผู้รอบรู้ทางวิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพในทุกสรรพวิทยากร มีความเป็นสากลทั้งในเชิงเทคโนโลยีและภาษาที่จำเป็นรวมถึงมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ อีกทั้งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจิตใจร่วมพัฒนา

²³ กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร 2560 ค้นคืนวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2560 จาก

4.1.3 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมระดับแนวหน้าในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560

4.1.4 พันธกิจ

พันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม โดยมหาวิทยาลัยนเรศวรจะยึดแนวทาง 3 ด้านในการบริหารจัดการและการดำเนินงานเป็นหลัก ได้แก่

1) บริหารและการจัดการการศึกษาทั้งระบบในลักษณะการผสมผสาน (Hybrid) เพื่อให้องค์ความรู้ และทักษะมีความหลากหลาย มีความทันสมัย สามารถเชื่อมโยงและเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

2) บริหารและการจัดการการศึกษาในรูปแบบการเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) เพื่อให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัย และการบริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างแท้จริง

3) บริหารและการจัดการการศึกษาในรูปแบบการสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การจัดการข้อมูลและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.1.5 เป้าหมาย

1) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation-base University) ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและสร้างผู้นำทางการวิจัยในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2) มหาวิทยาลัยดำเนินการวิจัยและบริการวิชาการที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน สนับสนุนการทำนุศิลปะและวัฒนธรรม สร้างผลงานวิชาการที่สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย สามารถนำไปพัฒนาสังคม และประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

3) มหาวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบสหสาขา (Comprehensive) มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับประเทศ โดยใช้แนวทางการผสมผสาน (Hybrid) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) และการสร้างเครือข่าย (Network) เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีความรอบรู้ทางทฤษฎี และปฏิบัติ มีความเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ มีความเป็นเลิศทางภาษาต่างประเทศ มีความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามอัตลักษณ์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต เก่งพิชิตปัญหา

4) มหาวิทยาลัยตอบสนองความต้องการและสร้างความเสมอภาคให้กับประชาชนในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง โดยการกระจายโอกาสด้านการเรียน การบริการวิชาการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) เป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนที่มีความผูกพันของชุมชนและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา (Public Participation) ในขณะที่บุคลากรและนิสิตมีความผูกพันและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม (University Social Responsibility)

6) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาล เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม สนองต่อพันธกิจและภารกิจ ดำเนินงานในลักษณะบูรณาการ มีศักยภาพในการบริหาร จัดการ และพัฒนาทรัพยากรอย่างมั่นคงและยั่งยืน นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ดี บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อภารกิจและองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

7) เป็นมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมีความสามารถในด้านความรู้ การคิดวิเคราะห์ ทักษะการทำงาน ทักษะคิดที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีเทียบเท่าระดับสากล

8) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศและการใช้ทรัพยากร ที่เหมาะสม สงบ สันติ เป็นสังคมแห่งความเอื้อต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นที่พึงพิงของประชาชนและสังคมได้ (Green University)

4.2 สมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้เห็นถึงความสำคัญในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) แต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน ความจำเป็นของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เพื่อการพัฒนาของบุคลากร เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถ

ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ฉะนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงได้จัดทำตัวแบบสมรรถนะ (Competency model) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Job Competency) โดยองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 4 นี้ จะประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge: K) สมรรถนะด้านทักษะ (Skill: S) และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ (Attribute: A) ²⁴

ในปี พ.ศ. 2555 กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ปรับปรุงคู่มือขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อคู่มือว่า “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555 (Handbook of the Performance Management System Naresuan University) เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงบริบทและปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องที่แปรเปลี่ยนไป

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงได้มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขึ้นมา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้ ²⁵

- C1: ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organizational Commitment)
- C2: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)
- C3: การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP)
- C4: จิตบริการ (Service mind - SERV)
- C5: การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้คณะ/หน่วยงาน ทราบและถือปฏิบัติตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรกลุ่มพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

²⁴ กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร (2553) คู่มือสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร พิชญ โลก (เอกสารอัดสำเนา)

²⁵ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555 Handbook of the Performance Management System Naresuan University พิชญ โลก (เอกสารอัดสำเนา) หน้า 4-5

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ตารางที่ 2.2 แสดงสมรรถนะหลักด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร²⁶

คำอธิบายสมรรถนะ	
กรม	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ	C1: ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment)
คำจำกัดความ	จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว
ระดับที่ 1	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● เคารพและถือปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดีต่อองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ● มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจขององค์กรจนบรรลุเป้าหมาย ● จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงาน เพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง <ul style="list-style-type: none"> ● ยึดถือประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคลากรหรือความต้องการของตนเอง ● ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none"> ● เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ● เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ขององค์กร

²⁶ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555

ตารางที่ 2.3 แสดงสมรรถนะหลักด้านความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม²⁷

คำอธิบายสมรรถนะ	
กรม	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ	C2: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)
คำจำกัดความ	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
ระดับที่ 1	<p>มีความสุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ แสดงให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

²⁷ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555

ตารางที่ 2.4 แสดงสมรรถนะหลักด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ²⁸

คำอธิบายสมรรถนะ	
กรม	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ	C3: การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP)
คำจำกัดความ	ความสนใจใฝ่รู้ ตั้งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับที่ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> รอบรู้ในเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

²⁸ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)²⁹

คำอธิบายสมรรถนะ	
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ● สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตน ไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการ ปฏิบัติงานในอนาคต
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความ เชี่ยวชาญในวิทยากรด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ● บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่ ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

²⁹ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2555

ตารางที่ 2.5 แสดงสมรรถนะหลักด้านจิตบริการ³⁰

คำอธิบายสมรรถนะ	
กรม	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ	C4: จิตบริการ (Service Mind - SERV)
คำจำกัดความ	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
ระดับที่ 1	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดฐระ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> คิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

³⁰ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555

ตารางที่ 2.6 แสดงสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์³¹

คำอธิบายสมรรถนะ	
กรม	มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประเภทสมรรถนะ	สมรรถนะหลัก (Core Competency)
ชื่อสมรรถนะ	C5:การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation -ACH)
คำจำกัดความ	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดกระทำได้มาก่อน
ระดับที่ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ● พยายามปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ● มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ● แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● ติดตาม ประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ● ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบ
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บริการเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

³¹ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555

โดยมหาวิทยาลัยนเรศวรได้มีการกำหนดมาตรฐานหรือค่าความคาดหวังสมรรถนะของบุคลากร (Job Competency Mapping) ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานหรือค่าความคาดหวังสมรรถนะของบุคคล ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มงานและตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมของสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยต้องการ ดังนี้

2) กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทสายบริการ

ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ										
ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	การยึดมั่นในความถูกต้องของบรรณและจริยธรรม	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	จิตบริการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การดำเนินการเชิงรุก	การสร้างสัมพันธภาพ	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ประเภททั่วไป	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
หมายเหตุ										
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับปริญญาตรีขึ้นไป										
ประเภททั่วไป หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี										

ภาพที่ 2.20 แสดงระดับความคาดหวังกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทสายบริการ

3) กลุ่มข้าราชการ ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และทั่วไป

ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ										
ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
	ความผูกพันที่มีต่อการ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	จิตบริการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ	การใฝ่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การดำเนินการเชิงรุก	การสร้างสัมพันธภาพ	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ										
เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ชำนาญการ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ประเภททั่วไป										
ชำนาญงานพิเศษ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ชำนาญงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ภาพที่ 2.21 แสดงระดับความคาดหวังกลุ่มข้าราชการ ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะและทั่วไป

4) กลุ่มพนักงานราชการ

ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ										
ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	การยึดมั่นในความถูกต้องของบรรพชนและจริยธรรม	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	จิตบริการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การดำเนินการเชิงรุก	การสร้างสัมพันธภาพ	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงาน วิชาชีพเฉพาะ และ กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
กลุ่มงานบริการ และกลุ่มงานเทคนิค	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

ภาพที่ 2.22 แสดงระดับความคาดหวังกลุ่มพนักงานราชการ³³³³ กองการบริหารงานบุคคล (2555) คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 2555

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

จิรัฐดา บัวผัน และคณะ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 มีประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า เพศ (หญิง) ระดับการศึกษา(ปริญญาตรี) ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ อายุและสถานภาพสมรส (คู่) มีความสัมพันธ์ในทางลบกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ได้แก่ รายได้ ระยะเวลา และการสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ มี 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ปัจจัยจูงใจด้านสถานภาพวิชาชีพ ปัจจัยจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชา และปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจการปฏิบัติงานกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี และ(3) ศึกษาอำนาจการทำนายของปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์

ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด ปทุมธานี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้แก่ ปัจจัย ด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จ และปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

सानิตย์ เพชรสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยทำนายสมรรถนะของนักวิชาการ สาธารณสุขระดับตำบล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาาระดับสมรรถนะหลักของนักวิชาการ สาธารณสุขระดับตำบล และ(2) ศึกษาปัจจัยทำนายสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขระดับ ตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ นักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบลในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดพัทลุง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด นครศรีธรรมราช จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบน และสถิติทดสอบการ ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ โดยรวมของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบลอยู่ ในระดับสูง และปัจจัยที่สามารถทำนายสมรรถนะหลักของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล ได้แก่ ปัจจัยด้านการได้รับอำนาจและด้านการได้รับ โอกาส

นุชรา พิมพ์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลัก ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และ สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และ(2) ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรที่มี อิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร จาก 19 สำนัก และ 50 สำนักงานเขต ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 393 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์กรของกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับดี ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความรับผิดชอบในการทำงาน และการสนับสนุน โดยปัจจัย ทั้ง 3 ตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 80.2

ประเชิญ โชค สมรัตน์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยการบริหารภายใน (2) ศึกษาาระดับสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล และ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากร โรงพยาบาล

ส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพคู่ ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ปัจจัยจูงใจระดับปานกลาง ปัจจัยการบริหารภายในระดับสูง (2) สมรรถนะของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยการบริหารภายในด้านระเบียบวินัย ด้านความสามัคคี ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปัจจัยคุณลักษณะบุคคลด้านอายุ

เมธา พันธุ์รัมย์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ (2) ศึกษาอำนาจในการทำนายของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่อแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ และ (3) ศึกษาอำนาจในการทำนายของแรงจูงใจในการทำงานต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพวิชาชีพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือน และปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ร่วมทำนายแรงจูงใจในการทำงานได้ร้อยละ 50 และแรงจูงใจในการทำงานสามารถทำนายสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์ ได้ร้อยละ 35

ศันสนีย์ วงศ์ม่วย (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ นักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 128 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่

ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจด้านปัจจัยก้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง และภาพรวมสมรรถนะประจำกลุ่มงานอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์ และแรงจูงใจที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุข ได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงาน และปัจจัยก้ำจุนด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

สุวรรณยา ชีราวิทยางกูร (2556) ศึกษาในบริบทของการพัฒนากรอบความสามารถหรือสมรรถนะทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่อง ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การธุรกิจค้าปลีก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือสมรรถนะในการจัดการที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ดังกล่าว และพัฒนาแบบจำลองความสามารถด้านการจัดการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษของกลุ่มตัวอย่าง และปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัวด้านทักษะการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การ ผลตอบแทนและการฝึกอบรม การพัฒนามีผลต่อความสามารถในการจัดการของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกด้าน

สิงห์ ศรีแก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำนวน 489 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 มีแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตั้งแต่แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบให้การมี

ส่วนร่วม แบบสั่งการ และแบบสนับสนุน ตามลำดับ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกแบบมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5

สุวรรณ ภู่อื่น (2556) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนา ตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของปัจจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองต่อสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรม ศุลกากร จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ t การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (one-way ANOVA) การวิเคราะห์ถดถอยพหุและการหาสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ผล การศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยแรงจูงใจและความต้องการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ปัจจัย แรงจูงใจและความต้องการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในระดับสูง นอกจากนี้ปัจจัยแรงจูงใจและความต้องการพัฒนาตนเอง ยังมีอิทธิพลในทางบวกต่อสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงาน ศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร

อัจฉรา โพธิพันธ์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตการ ทำงาน กับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ระดับ สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์ และ (2) ศึกษาภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการกรม ปศุสัตว์ จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ภาวะผู้นำและคุณภาพ ชีวิตการทำงานส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์ โดยภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกัน พยายาม สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์ คือ ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการ ประกอบการ และภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานที่

สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลัก คือ คุณภาพชีวิตการทำงานด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับชุมชน และคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการด้านสังคม

ชบาไพร แก้วกวางพาน (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ และ (3) ตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ และ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าองค์กร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ

ปริศนา สุทธิประภา (2557) สมรรถนะของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินระดับสมรรถนะของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (2) อธิบายปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และ (3) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ นักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า นักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร มีสมรรถนะตามการประเมินตนเองอยู่ในระดับปานกลาง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง และพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสามารถทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 13.1 โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้เพิ่มพูนทักษะความสามารถ ซึ่งสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสุขาภิบาลระดับปฏิบัติการในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 70.5

สุทธิคุณ วิริยะกุล (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงจูงใจและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจจากความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูงสุด สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในบทที่ 3 นี้ จะกล่าวถึงรูปแบบการศึกษา ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา วิธีการสุ่มตัวอย่าง การคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร” ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากร คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งหมด 344 คน (กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560 ข้อมูล ณ วันที่ 5 เมษายน 2560)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนประชากร คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548: 134) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ซึ่งคำนวณตามสูตร

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

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05

$$\begin{aligned} n &= \frac{344}{1+344(0.05)^2} \\ &= 184.95 \end{aligned}$$

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของแต่ละคณะ/สำนัก/วิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 23 ชั้นภูมิ แล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละคณะ} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละคณะ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) โดยเลือกใช้วิธีการจับฉลาก โดยการสุ่มจับจากบัญชีรายชื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จนครบตามจำนวน 185 คน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละคณะ/สำนัก/วิทยาลัย

คณะ/สำนัก/วิทยาลัย	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. คณะเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	6	3
2. คณะเกษตรศาสตร์	11	6
3. คณะแพทยศาสตร์	71	39
4. คณะทันตแพทยศาสตร์	8	4
5. คณะนิติศาสตร์	2	1
6. คณะบริหารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	10	5
7. คณะพยาบาลศาสตร์	8	4
8. คณะมนุษยศาสตร์	15	8
9. คณะวิทยาศาสตร์	5	3
10. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	5	3
11. คณะวิศวกรรมศาสตร์	10	5
12. คณะศึกษาศาสตร์	13	6
13. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	4	2
14. คณะสหเวชศาสตร์	8	4
15. คณะสังคมศาสตร์	5	3
16. คณะสาธารณสุขศาสตร์	6	3
17. บัณฑิตวิทยาลัย	5	3
18. วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน	3	2
19. วิทยาลัยโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	1	1
20. วิทยาลัยการจัดการระบบสุขภาพ	2	1
21. วิทยาลัยนานาชาติ	2	1
22. สำนักงานอธิการบดี	142	77
23. สำนักหอสมุด	2	1
รวมทั้งหมด	344	185

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามมีทั้งแบบปลายเปิด (Open Form) และแบบปลายปิด (Close Form) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

3.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (check list) และคำถามปลายเปิด

3.1.2 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งแบ่งเป็น

1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตรไลเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

2) ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (strategy) โครงสร้าง (structure) บุคลากร (staff) รูปแบบการบริหาร (style) ทักษะ (skill) ระบบการทำงาน (system) ค่านิยมร่วม (shared values) โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ โดยใช้มาตรไลเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

3.1.3 **ส่วนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ โดยใช้มาตรไลเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

3.1.4 **ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละหัวข้อ

สำหรับตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		
1.1 ความสำเร็จในการทำงาน	การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลา	ส่วนที่ 2 ข้อ 1
	สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานได้	ส่วนที่ 2 ข้อ 2
	ความพอใจและความภาคภูมิใจในผลงานของตน	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
1.2 โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ	ได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาในการได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ	ส่วนที่ 2 ข้อ 4
	โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและยุติธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อ 6, 7

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในด้าน การช่วยเหลือเกื้อกูลอย่างฉันทมิตร มีความ เข้าใจซึ่งกันและกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 8, 9
	สัมพันธภาพของบุคคลในองค์กรเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน มีการปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 10, 11
1.4 การได้รับการยอมรับนับถือ	ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับ นับถือในความรู้ความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
	การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความ ชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ การให้ความไว้วางใจ	ส่วนที่ 2 ข้อ 13, 14
	การยอมรับฟังความคิดเห็น จาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 15
1.5 โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนา	การได้รับโอกาสในการที่จะได้รับการ พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 16, 17
	การได้รับโอกาสในการไปอบรมเพิ่มพูน ความรู้ในการประชุมวิชาการ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือการลาศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อ 18, 19
	การมอบหมายงานที่ท้าทาย มีการสอนงาน เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโต	ส่วนที่ 2 ข้อ 20
	การเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กร มีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 21
	ร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา เพื่อร่วมกัน สร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 22

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2. ปัจจัยด้านองค์การ		
2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	การกำหนดวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 2 ข้อ 23
	การกำหนดพันธกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อ 24
	วัตถุประสงค์ร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 25
	ของมหาวิทยาลัยนเรศวรให้สอดคล้องกับเป้าหมายต่างๆ ในทุกระดับ โดยมีตัวชี้วัดผลที่ชัดเจน	
2.2 โครงสร้าง (Structure)	การจัดรูปแบบส่วนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
	การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่	ส่วนที่ 2 ข้อ 27
	สายการบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อ 28
	การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร	ส่วนที่ 2 ข้อ 29
	2.3 บุคลากร (Staff)	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสรรหา พัฒนา รักษาไว้และ การใช้ประโยชน์
2.4 รูปแบบการบริหาร (Style)	การปฐมนิเทศ	ส่วนที่ 2 ข้อ 31
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 32
	การจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 33, 34
	การฝึกอบรมและการพัฒนา	ส่วนที่ 2 ข้อ 35, 36
	ลักษณะแบบแผนวิธีการทำงานของผู้บริหาร ที่เน้นการมีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อ 37
	ให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 38
	มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 39
	ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 40
	ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส	ส่วนที่ 2 ข้อ 41
	ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 2 ข้อ 42
	มีความรับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน	ส่วนที่ 2 ข้อ 43

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.5 ทักษะ (Skill)	การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 44, 45
	มีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานของตนเอง	ส่วนที่ 2 ข้อ 46
	สามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 47
	มีความรู้ความเข้าใจในหลักการติดต่อ ประสานงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 48-50
2.6 ระบบการทำงาน (System)	ระบบงบประมาณในการดำเนินงาน ที่สนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อ 51, 52
	ระบบเทคโนโลยีในการดำเนินงาน ที่สนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อ 53
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการดำเนินงาน ที่สนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อ 54
	ระบบการประกันคุณภาพที่สนับสนุน การทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อ 55
2.7 ค่านิยมร่วม (Share values)	พฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่แสดงถึง การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 56
	ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 57, 58
	ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 59

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3. สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร		
3.1 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 1
	แสดงความภักดีต่อองค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 2, 3
	มีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 4
	ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง	ส่วนที่ 3 ข้อ 5, 6
3.2 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	มีความสุจริต	ส่วนที่ 3 ข้อ 7
	มีสัจจะเชื่อถือได้	ส่วนที่ 3 ข้อ 8
	ยึดมั่นในหลักการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 9
	เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
	ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง	ส่วนที่ 3 ข้อ 11
	ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพของตน สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยี ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความ เชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และ เชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	สนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 19

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3.4 จิตบริการ	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ด้วยความเต็มใจ	ส่วนที่ 3 ข้อ 20-21
	ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 22
	ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก	ส่วนที่ 3 ข้อ 23
	เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	ส่วนที่ 3 ข้อ 24
	ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง แก่ผู้รับบริการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 25
3.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการให้ดี	ส่วนที่ 3 ข้อ 26
	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย ที่วางไว้	ส่วนที่ 3 ข้อ 27-30
	สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ส่วนที่ 3 ข้อ 31
	สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญ	ส่วนที่ 3 ข้อ 32,33
	กล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้น จะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 34

3.2 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้ศึกษาจะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข ให้ถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามจำนวน 3 ท่าน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร.จรจจา สันตยากร อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหาร

การพยาบาลและพัฒนาอาชีพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลัดดาวัลย์ แดงถิ่น อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาอาชีพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และ (3) อาจารย์ ดร. จิรรัตน์ หรือตระกูล หัวหน้ากลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาอาชีพ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถามแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (alpha coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่คอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นมา โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (วรรณดี แสงประทีปทอง, 2549: 143)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

- เมื่อ α = ค่าความเชื่อถือได้
 k = จำนวนข้อคำถาม
 S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
 S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปทดสอบกับข้าราชการ พนักงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค โดยจะต้องได้ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ไม่ต่ำกว่า 0.70 ก่อนที่จะนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของตัวแปรต่างๆ และแบบสอบถามทั้งหมดได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.85 แสดงข้อมูลได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค
ตัวแปรอิสระ	
1. บัณฑิตด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.78
2. บัณฑิตด้านองค์การ	0.88
ตัวแปรตาม	
สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	0.88

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงานเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากร ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

4.1.2 ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวนทั้งสิ้น 185 ชุด

4.1.3 ติดตาม รวบรวมและตรวจสอบจำนวน และความครบถ้วนของข้อมูลของแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือรายงานประจำปี และสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ต่างๆ นำมาประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษา นอกจากนี้ยังนำไปใช้เป็นประเด็นสนับสนุน หรือโต้แย้งข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาอ้างอิงเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้อันตรภาคชั้นเพื่อใช้ในการแปลความ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติ
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	สถิติเชิงพรรณนา	ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	สถิติเชิงอนุมาน	การทดสอบค่าที (t-test)
3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	สถิติเชิงอนุมาน	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิด แบบสอบถามส่วนที่ 4 ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย นอกจากนี้ยังได้นำค่าสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์อีกด้วย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อคำถามนั้นๆ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา 2) ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ระบบการทำงาน (System) และค่านิยมร่วม (Share Values)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย ความผูกพันที่มีต่อองค์กร การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จิตบริการ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอนนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
p	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
r	แทน	ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

2-tailed	แทน	การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเป็นแบบสองหาง
H_0	แทน	สมมติฐานว่าง (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	25	13.5
หญิง	160	86.5
รวม	185	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 185 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 160 คน (ร้อยละ 86.5) เป็นเพศชาย จำนวน 25 คน (ร้อยละ 13.5)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21-30	50	27.0
31-40	105	56.8
41-50	30	16.2
รวม	185	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 185 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 105 คน (ร้อยละ 56.8) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 27) และอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 16.2)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	117	63.2
ปริญญาโท	68	36.8
รวม	185	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 185 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 117 คน (ร้อยละ 63.2) และระดับปริญญาโท จำนวน 68 คน (ร้อยละ 36.8)

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	5	2.7
1-5 ปี	113	61.1
6-10 ปี	49	26.5
11 ปีขึ้นไป	18	9.7
รวม	185	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 185 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 61.1) รองลงมาคือ ระยะเวลาระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 26.5) ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน (ร้อยละ 9.7) และระยะเวลาดำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 2.7)

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
15,000-20,000 บาท	23	12.4
20,001-25,000 บาท	87	47.0
25,001-30,000 บาท	35	18.9
30,001-35,000 บาท	16	8.6
35,001-40,000 บาท	24	13.0
รวม	185	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 185 คน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 87 คน (ร้อยละ 47) รองลงมา มีรายได้อยู่ระหว่าง 25,001-30,000 บาท จำนวน 35 คน (ร้อยละ 18.9) รายได้อยู่ระหว่าง 35,001-40,000 บาท จำนวน 24 คน (ร้อยละ 13) รายได้อยู่ระหว่าง 15,000- 20,000 บาท จำนวน 23 คน (ร้อยละ 12.4) และรายได้อยู่ระหว่าง 30,001-35,000 บาท จำนวน 16 คน (ร้อยละ 8.6)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ในการนำเสนอเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จะแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยด้านองค์การ และ 3) การสรุปภาพรวมของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน

ข้อ	ความสำเร็จในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด	4.58	0.55	มากที่สุด
2	ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจที่ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จอย่างดี	4.57	0.57	มากที่สุด
3	เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้	4.55	0.57	มากที่สุด
รวม		4.56	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58
- 2) ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจที่ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จอย่างดี มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57
- 3) เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข้อ	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ท่านมีโอกาสดูแลและได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น	4.81	0.75	มากที่สุด
2	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ	4.58	0.52	มากที่สุด
3	หน่วยงานของท่านให้โอกาสบุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียม	4.48	0.57	มากที่สุด
4	การได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่านมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส มีหลักฐานและสามารถตรวจสอบได้	4.46	0.57	มากที่สุด
รวม		4.58	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่างานโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่อันดับที่สูงขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81
- 2) ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58
- 3) หน่วยงานของท่านให้โอกาสบุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48
- 4) การได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่านมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส มีหลักฐานและสามารถตรวจสอบได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อ	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.65	0.51	มากที่สุด
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.63	0.54	มากที่สุด
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีและเต็มใจสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านเสมอ	4.42	0.60	มากที่สุด
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	4.38	0.61	มากที่สุด
รวม		4.51	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65
- 2) ท่านสามารถทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63
- 3) ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีและเต็มใจสอนงานและให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านเสมอ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 4) บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ

ข้อ	การได้รับการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและยอมรับในผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.74	0.46	มากที่สุด
2	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อได้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ	4.71	0.49	มากที่สุด
3	เมื่อทำงานประสบความสำเร็จท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.63	0.50	มากที่สุด
4	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากท่าน	4.58	0.55	มากที่สุด
รวม		4.66	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและยอมรับในผลการปฏิบัติงานของท่าน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74
- 2) ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อได้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 3) เมื่อทำงานประสบความสำเร็จท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63
- 4) ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากท่าน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อ	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมในท่านพัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.59	0.54	มากที่สุด
2	มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตามที่หน่วยงานกำหนดอย่างชัดเจน	4.48	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ท่านได้มี โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วม สัมมนา และการศึกษาดูงาน เป็นต้น	4.22	0.62	มากที่สุด
4	หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสอนงานซึ่งกันและกันเสมอ	4.17	0.74	มาก
5	ท่านได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการ ปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการทำงานในหน่วยงาน ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.11	0.67	มาก
6	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้ ลองทำงานใหม่ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถ	4.05	0.68	มาก
7	ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์	4.03	0.72	มาก
รวม		4.27	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมในท่านพัฒนาความสามารถ และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59

2) มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตามที่หน่วยงานกำหนดอย่างชัดเจนมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

3) หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วมสัมมนา และการศึกษาดูงาน เป็นต้น มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

4) หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสอนงานซึ่งกันและกันเสมอ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

5) ท่านได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการทำงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

6) ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้ลองทำงานใหม่ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

7) ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การได้รับการยอมรับนับถือ	4.66	0.50	มากที่สุด
2	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.58	0.60	มากที่สุด
3	ความสำเร็จในการทำงาน	4.56	0.56	มากที่สุด
4	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.51	0.56	มากที่สุด
5	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	4.27	0.65	มากที่สุด
รวม		4.51	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) การได้รับการยอมรับนับถือ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66
- 2) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58
- 3) ความสำเร็จในการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51
- 5) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

2.2 ปัจจัยด้านองค์การ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ข้อ	ยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของ มหาวิทยาลัยนเรศวร	4.72	0.48	มากที่สุด
2	วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร	4.71	0.45	มากที่สุด
3	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัด ที่ระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ชัดเจน	4.71	0.49	มากที่สุด
รวม		4.71	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่ายุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72
- 2) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 3) มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและตัวชี้วัด ที่ระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้าง

ข้อ	โครงสร้าง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	มหาวิทยาลัยนเรศวร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.69	0.46	มากที่สุด
2	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	4.68	0.47	มากที่สุด
3	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีระบบการติดต่อสื่อสารและมีขั้นตอนการประสานงาน ระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเหมาะสม	4.62	0.51	มากที่สุด
4	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม	4.61	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.65	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้าง โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) มหาวิทยาลัยนเรศวร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69

2) มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68

3) มหาวิทยาลัยนเรศวรมีระบบการติดต่อสื่อสารและมีขั้นตอนการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

4) มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากร

ข้อ	บุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	4.75	0.44	มากที่สุด
2	บุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้รับโอกาสในการเติบโต ก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	4.71	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อ	บุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3	บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	4.57	0.55	มากที่สุด
4	บุคลากรได้รับการจัดสรรให้ดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ	4.56	0.56	มากที่สุด
5	บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกมิติการประเมินที่กำหนด	4.56	0.52	มากที่สุด
6	บุคลากรใหม่ได้รับการปฐมนิเทศการทำงาน อย่างเป็นระบบ	4.52	0.53	มากที่สุด
7	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	4.46	0.54	มากที่สุด
รวม		4.59	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากร โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าบุคลากร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) บุคลากรได้รับ โอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75
- 2) บุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้รับ โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

- 3) บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57
- 4) บุคลากรได้รับการจัดสรรให้ดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56
- 5) บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกมิติการประเมินที่กำหนดมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56
- 6) บุคลากรใหม่ได้รับการปฐมนิเทศการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52
- 7) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

ข้อ	รูปแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการที่จัดทำขึ้น	4.80	0.39	มากที่สุด
2	ผู้บริหารให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน และการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.80	0.41	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับ	4.70	0.45	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจก่อนการปฏิบัติงาน	4.62	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนในการทำงาน/เรื่องส่วนตัว	4.55	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	รูปแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
6	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และอย่างเท่าเทียม	4.43	0.68	มากที่สุด
7	ผู้บริหารกล้าและรับผิดชอบในการตัดสินใจของตน ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4.04	0.82	มาก
รวม		4.69	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหาร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการที่จัดทำขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80
- 2) ผู้บริหารให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน และการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80
- 3) ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70
- 4) ผู้บริหารมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจก่อนการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62
- 5) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนในการทำงาน/เรื่องส่วนตัวมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55
- 6) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และอย่างเท่าเทียม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43
- 7) ผู้บริหารกล้าและรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ

ข้อ	ทักษะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในหลักการติดต่อ ประสานงาน โดยสามารถซักถามความต้องการและ ให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการได้	4.88	0.32	มากที่สุด
2	บุคลากรสามารถหาทางเลือกใหม่และวิธีการในการ แก้ปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.87	0.33	มากที่สุด
3	บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงาน ของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	4.85	0.35	มากที่สุด
4	บุคลากรสามารถดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.84	0.37	มากที่สุด
5	บุคลากรสามารถให้คำแนะนำทางเลือกในการรับ บริการแก่ผู้รับบริการได้	4.83	0.40	มากที่สุด
6	บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงาน ของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	4.80	0.40	มากที่สุด
7	บุคลากรสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่จะวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน	4.73	0.46	มากที่สุด
รวม		4.82	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ โดยวัดจาก
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าเจ้าหน้าที่บริหารงาน
ทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าทักษะ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ
หลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในหลักการติดต่อประสานงาน โดยสามารถ
ซักถามความต้องการและให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดย
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88

- 2) บุคลากรสามารถหาทางเลือกใหม่และวิธีการในการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87
- 3) บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงานของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85
- 4) บุคลากรสามารถดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84
- 5) บุคลากรสามารถให้คำแนะนำทางเลือกในการรับบริการแก่ผู้รับบริการได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83
- 6) บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงานของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80
- 7) บุคลากรสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงาน

ข้อ	ระบบการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยงานมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณสอดคล้องตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	4.76	0.43	มากที่สุด
2	หน่วยงานมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการต่างๆ สรุปเป็นรายไตรมาส	4.71	0.46	มากที่สุด
3	หน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน	4.59	0.50	มากที่สุด
4	หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และทักษะเพื่อพัฒนาให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.58	0.51	มากที่สุด
5	หน่วยงานมีการนำระบบการประกันคุณภาพ มาใช้ในการควบคุมคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	0.56	มากที่สุด
รวม		4.63	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.17 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงาน โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าระบบการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) หน่วยงานมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณสอดคล้องตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76
- 2) หน่วยงานมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการต่างๆ สรุปเป็นรายไตรมาส มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 3) หน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59
- 4) หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และทักษะเพื่อพัฒนาให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58
- 5) หน่วยงานมีการนำระบบการประกันคุณภาพ มาใช้ในการควบคุมคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วม

ข้อ	ค่านิยมร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ท่านสามารถขอคำแนะนำช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ นอกเหนือจากทีมของท่าน	4.53	0.56	มากที่สุด
2	บุคลากรประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.44	0.54	มากที่สุด

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อ	ค่านิยมร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3	บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี	4.40	0.53	มากที่สุด
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ปรัชญา/ปณิธานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม	4.24	0.67	มากที่สุด
รวม		4.40	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วม โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าค่านิยมร่วม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ท่านสามารถขอคำแนะนำช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ นอกเหนือจากทีมของท่าน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53

2) บุคลากรประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44

3) บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

4) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ปรัชญา/ปณิธานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมปัจจัย
ด้านองค์การ

ข้อ	ภาพรวมปัจจัยด้านองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ทักษะ (Skill)	4.82	0.37	มากที่สุด
2	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	4.71	0.47	มากที่สุด
3	รูปแบบการบริหาร (Style)	4.69	0.54	มากที่สุด
4	โครงสร้าง (Structure)	4.65	0.48	มากที่สุด
5	ระบบการทำงาน (System)	4.63	0.49	มากที่สุด
6	บุคลากร (Staff)	4.59	0.52	มากที่สุด
7	ค่านิยมร่วม (Share Value)	4.40	0.57	มากที่สุด
	รวม	4.64	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.19 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าปัจจัยด้านองค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.19 พบว่า

- 1) ทักษะ (Skill) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82
- 2) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 3) รูปแบบการบริหาร (Style) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69
- 4) โครงสร้าง (Structure) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65
- 5) ระบบการทำงาน (Style) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63
- 6) บุคลากร (Staff) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59
- 7) ค่านิยมร่วม (Share Value) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

2.3 การสรุปภาพรวมของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ข้อ	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะหลัก ภาพรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ปัจจัยด้านองค์การ	4.64	0.49	มากที่สุด
2	ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.51	0.57	มากที่สุด
	รวม	4.57	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.20 พบว่า เมื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.20 พบว่า

- 1) ปัจจัยด้านองค์การ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64
- 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ในการนำเสนอเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP) 4) จิตบริการ (Service Mind- SERV) 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) และ 6) สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.1 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ข้อ	ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านเคารพและถือปฏิบัติตนตามแบบแผนและ ธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน	4.68	0.49	มากที่สุด
2	ท่านพึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	4.64	0.50	มากที่สุด
3	ท่านมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียง ให้กับหน่วยงาน	4.37	0.56	มากที่สุด
4	ท่านเสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละ ประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	4.33	0.59	มากที่สุด
5	ท่านยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงความต้องการของตนเอง	4.27	0.57	มากที่สุด
6	ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจ ของหน่วยงานจนบรรลุเป้าหมาย	4.25	0.55	มากที่สุด
รวม		4.42	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.21 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าคุณภาพผูกพันที่มีต่อองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.21 พบว่า

- 1) ท่านเคารพและถือปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68
- 2) ท่านพึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64
- 3) ท่านมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
- 4) ท่านเสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 5) ท่านยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงความต้องการของตนเอง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27
- 6) ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงานจนบรรลุเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

3.2 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)



ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ข้อ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย และระเบียบวินัย	4.80	0.39	มากที่สุด
2	ท่านสามารถปฏิบัติตามที่พูดไว้ ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นในการปฏิบัติงานให้ตนเอง	4.80	0.40	มากที่สุด
3	ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ	4.79	0.41	มากที่สุด
4	ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	4.79	0.40	มากที่สุด
5	ท่านธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ ของหน่วยงาน	4.71	0.45	มากที่สุด
6	ท่านเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตนหรือครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจหรือหน้าที่ สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	4.70	0.46	มากที่สุด
รวม		4.76	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.22 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านสามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย และระเบียบวินัยมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81
- 2) ท่านสามารถปฏิบัติตามที่พูดไว้ ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นในการปฏิบัติงานให้ตนเองมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80

3) ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79

4) ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79

5) ท่านอ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ของหน่วยงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

6) ท่านเสียดสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจหรือหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

3.3 การสังมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการสังมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ข้อ	การสังมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.81	0.38	มากที่สุด
2	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยี ในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.60	0.52	มากที่สุด
3	ท่านรอบรู้เท่าทันในสื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน	4.17	0.63	มาก
4	ท่านสามารถประยุกต์ทฤษฎีหรือหลักวิชาการนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.60	มาก
5	ท่านสามารถสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่นบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน	3.97	0.74	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	การสังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
6	ท่านขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.71	มาก
7	ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง	3.91	0.69	มาก
รวม		4.21	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการสังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าการสังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81
- 2) ท่านสามารถใช้เทคโนโลยี ในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60
- 3) ท่านรอบรู้เท่าทันในสื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17
- 4) ท่านสามารถประยุกต์ทฤษฎีหรือหลักวิชาการ นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14
- 5) ท่านสามารถสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานต่างๆ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97
- 6) ท่านขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
- 7) ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

3.4 จิตบริการ (Service Mind- SERV)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านจิตบริการ

ข้อ	จิตบริการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	4.44	0.58	มากที่สุด
2	ท่านสามารถให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต่อการให้บริการ	4.40	0.62	มากที่สุด
3	ท่านอาสาเข้าช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ	4.36	0.59	มากที่สุด
4	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.28	0.57	มากที่สุด
5	ท่านสามารถให้บริการที่มากกว่าความคาดหวังในระดับทั่วไป	4.27	0.58	มากที่สุด
6	ท่านสามารถปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ	4.24	0.61	มากที่สุด
รวม		4.33	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านจิตบริการ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าจิตบริการมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) ท่านบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44
- 2) ท่านสามารถให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพและเต็มใจต่อการให้บริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40
- 3) ท่านอาสาเข้าช่วยเหลือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยความเต็มใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36
- 4) ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
- 5) ท่านสามารถให้บริการที่มากกว่าความคาดหวังในระดับทั่วไป มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27
- 6) ท่านสามารถปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

3.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ท่านสามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	4.67	0.56	มากที่สุด
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.54	0.58	มากที่สุด
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	4.45	0.57	มากที่สุด
4	ท่านกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด	4.22	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ข้อ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและสูงขึ้นกว่าเดิม	4.02	0.64	มาก
6	ท่านติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเอง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น	4.01	0.63	มาก
7	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน การทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากเดิม	3.97	0.63	มาก
8	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.92	0.61	มาก
9	ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด หรือตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	3.87	0.63	มาก
รวม		4.18	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยวัดจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเห็นว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

1) ท่านสามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67

2) ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

3) ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

4) ท่านกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

5) ท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและสูงขึ้นกว่าเดิมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

6) ท่านติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเอง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

7) ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน การทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากเดิม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

8) ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

9) ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

3.6 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ข้อ	สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING)	4.76	0.41	มากที่สุด
2	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment)	4.42	0.54	มากที่สุด
3	จิตบริการ (Service Mind- SERV)	4.33	0.59	มากที่สุด
4	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP)	4.21	0.61	มากที่สุด
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)	4.18	0.60	มาก
รวม		4.38	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.26 พบว่า เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่าระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76
- 2) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 3) จิตบริการ (Service Mind- SERV) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 4) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผู้ศึกษาได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และ 2) ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

4.1 สมมติฐานการศึกษาที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

การทดสอบสมมติฐานการศึกษาว่า “ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70

H_1 : ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

	N	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
สมรรถนะ	185	4.3892	0.24852	0.01827	-3590.845	0.000

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ยของของระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีค่าเท่ากับ 4.3892 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24852 มีค่าคาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของตัวอย่างเท่ากับ 0.01827 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของของระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 หรือไม่

โดยมีเกณฑ์การแปลผลคือ $\text{Sig. (2-tailed)} / 2 < 0.05$ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์คือ ค่าของ t เท่ากับ -3590.845 มีค่า Significance ของการทดสอบเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ

นั่นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ต่ำกว่าร้อยละ 70 แสดงว่าค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.2 สมมติฐานการศึกษาที่ 2 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

H_1 : ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัย	สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	
	r	p
ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.206*	0.005
ปัจจัยด้านองค์การ	0.298*	0.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ($r = 0.206$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ($r = 0.298$) กล่าวอีกในนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีการนำปัจจัยด้านองค์การมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยนเรศวรมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร เพิ่มขึ้นมากยิ่งขึ้นด้วย

ตารางที่ 4.29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ H_1	ยอมรับ H_0
สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	✓	
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	✓	

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สรุปปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

จากผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดในประเด็นปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ศึกษาได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามใน ส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 185 คน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร			1. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร		
บุคลากรขาดความเชื่อมั่น และ ภาคภูมิใจในอาชีพของตน	7	3.783	หน่วยงานควรมีแนวทางใน การเพิ่มความภาคภูมิใจใน อาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความ ภาคภูมิใจในอาชีพที่ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และภูมิใจในอาชีพของตน	5	2.702
2. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม			2. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม		
ผู้บังคับบัญชาไม่กวดขัน ในการ ปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นไปตาม ระเบียบวินัย	2	1.081	กวดขันการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ ในระเบียบ วินัย	1	0.540
			สร้างจิตสำนึกในการเป็น บุคลากรที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา รักษาระเบียบวินัย	1	0.540
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ			3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ		
บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้ เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบ เท่านั้น	10	5.405	ควรมีการหมุนเวียนบุคลากร ให้ได้รับการเรียนรู้งานที่ หลากหลายในฝ่ายต่างๆ	5	2.702
บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ไม่รู้ ถึงขั้นตอนในการทำงาน	2	1.081	ควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำ ระบบที่เลี้ยง และให้ปรึกษากับ บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่	2	1.081

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. จิตบริการ			4. จิตบริการ		
ปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการ ต่างๆ แก่ผู้รับบริการ	10	5.405	สร้างจิตสำนึกในการรักงาน บริการ เช่น การฝึกอบรม การ สัมมนา	5	2.702
			ฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการ ให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มี จิตบริการ	3	1.621
			ควรเข้าใจซึ่งกันและกัน และ ไม่เอาแต่อารมณ์	2	1.081
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์			5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
บุคลากรมีภารกิจที่ได้รับ มอบหมายในหลายตำแหน่ง หน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่ บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลา ที่กำหนด	7	3.783	กำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่ การทำงานให้ชัดเจน	3	1.621
			เสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญ กำลังใจในการทำงาน	2	1.081
ขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงาน มีขั้นตอนมากเกินไปทำให้การ ทำงานเกิดความล่าช้าไม่แล้ว เสร็จตามกำหนดเวลา	4	2.162	ปรับอัตรากำลังให้เพียงพอและ เหมาะสมกับความต้องการ ปฏิบัติงาน	1	0.540
			บูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา	1	0.540
			ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ สั้นลง	4	2.162
รวม	42	22.70		35	18.91

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 และผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.91 ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเสนอความคิดเห็นในส่วนของปัญหา ดังนี้
 - 1.1 บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น (ร้อยละ 5.405)
 - 1.2 ปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ แก่ผู้รับบริการ (ร้อยละ 5.405)
 - 1.3 บุคลากรขาดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในอาชีพของตน (ร้อยละ 3.783)
 - 1.4 บุคลากรมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายในหลายตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 3.783)
 - 1.5 ขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้การดำเนินงานต่างๆ เกิดความล่าช้า ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา (ร้อยละ 2.162)
 - 1.6 ผู้บังคับบัญชาไม่กวดขัน ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นไปตามระเบียบวินัย (ร้อยละ 1.081)
 - 1.7 บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ไม่รู้ถึงขั้นตอนในการทำงาน (ร้อยละ 1.081)
2. ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็น ดังนี้
 - 2.1 ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ (ร้อยละ 2.702)
 - 2.2 สร้างจิตสำนึกในการรักษานบริการ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา (ร้อยละ 2.702) ฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มีจิตบริการ (ร้อยละ 1.621) และควรเข้าใจซึ่งกันและกัน และไม่เอาแต่อารมณ์ (ร้อยละ 1.081)
 - 2.3 หน่วยงานควรมีแนวทางในการเพิ่มความภาคภูมิใจในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในอาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และภูมิใจในอาชีพของตน (ร้อยละ 2.702)
 - 2.4 กำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน (ร้อยละ 1.621) และเสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน (ร้อยละ 1.081)
 - 2.5 ปรับอัตราค่าจ้างให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 0.540) บูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยกันแก้ไข้ปัญหา (ร้อยละ 0.540) และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง (ร้อยละ 2.162)
 - 2.6 กวดขันการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบ วินัย (ร้อยละ 0.540) และสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคลากรที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา รักษาระเบียบวินัย (ร้อยละ 0.540)
 - 2.7 ควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำระบบพี่เลี้ยง และให้ปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ (ร้อยละ 1.081)

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร” (Factors Associated with the Core Competency of General Administrative Officers in Operating Level of Naresuan University) เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non-experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การศึกษา 2) สมมติฐานการศึกษา 3) วิธีดำเนินการศึกษา และ 4) ผลการศึกษา ซึ่งจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.2 สมมติฐานการศึกษา

การศึกษานี้มีสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1.2.1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.3 วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาสรุปวิธีดำเนินการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากร คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งหมด 344 คน (กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560 ข้อมูล ณ วันที่ 5 เมษายน 2560) ผู้ศึกษาสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จากประชากรเป้าหมายมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรแต่ละคณะ/สำนัก/วิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 23 ชั้นภูมิ จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกใช้วิธีการจับฉลาก โดยการสุ่มจับจากบัญชีรายชื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จนครบตามจำนวน 185 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบบสอบถามมีทั้งแบบปลายเปิด (Open Form) และแบบปลายปิด (Close Form) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งแบ่งเป็น

- ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

- ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (strategy) โครงสร้าง (structure) บุคลากร (staff) รูปแบบการบริหาร (style) ทักษะ (skill) ระบบการทำงาน (system) ค่านิยมร่วม (shared values) ซึ่งรูปแบบของคำถามในส่วนนี้กำหนดให้แบบผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดมาให้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) จิตบริการ และ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งรูปแบบของคำถามกำหนดให้แบบผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ กำหนดมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละหัวข้อ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปเรียนอาจารย์ที่ปรึกษาได้กรุณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC)

ของแต่ละข้อคำถามแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) ของคอนบราค (Cronbach) ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.85

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 185 คน

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ การเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากรวมทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือรายงานประจำปีและสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ต่างๆ นำมาประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างเครื่องมือสำหรับการศึกษา นอกจากนี้ยังนำไปใช้เป็นประเด็นสนับสนุน หรือโต้แย้งข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

(1) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(2) สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิด แบบสอบถามส่วนที่ 4 ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย และได้นำค่าสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ และร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้นๆ

1.4 ผลการศึกษา

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 86.5 อายุ 31-41 ปี ร้อยละ 56.8 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 63.2 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี ร้อยละ 61.1 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001- 25,000 บาท ร้อยละ 47

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การได้รับการยอมรับนับถือ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66

(2) โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58

(3) ความสำเร็จในการทำงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

(5) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

2) ปัจจัยด้านองค์การ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักจากมากไปน้อย ดังนี้

- (1) ทักษะ (Skill) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82
- (2) ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- (3) รูปแบบการบริหาร (Style) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69
- (4) โครงสร้าง (Structure) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65
- (5) ระบบการทำงาน (Style) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63
- (6) บุคลากร (Staff) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59
- (7) ค่านิยมร่วม (Share Value) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

3) สรุปภาพรวมของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยตามระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

- (1) ปัจจัยด้านองค์การ มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64
- (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับสมรรถนะหลักของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity-ING) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76
- 2) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 3) จิตบริการ (Service Mind- SERV) ความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 4) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise-EXP) มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐาน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และ 2) ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานการศึกษาระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษานี้เพื่อประเมินระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

1.4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ 2 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

จากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.6 ผลการวิเคราะห์บันทึกจากแบบสอบถามปลายเปิด

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 42 คน ดังนี้

(1) บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น (ร้อยละ 5.405)

(2) ปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการต่างๆ แก่ผู้รับบริการ (ร้อยละ 5.405)

(3) บุคลากรขาดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในอาชีพของตน (ร้อยละ 3.783)

(4) บุคลากรมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายในหลายตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 3.783)

(5) ขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้การดำเนินงานต่างๆ เกิดความล่าช้า ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา (ร้อยละ 2.162)

(6) ผู้บังคับบัญชาไม่ควบคุม ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นไปตามระเบียบวินัย (ร้อยละ 1.081)

(7) บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ไม่รู้ถึงขั้นตอนในการทำงาน (ร้อยละ 1.081)

2) ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรจำนวน 35 คน ดังนี้

(1) ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ (ร้อยละ 2.702)

(2) สร้างจิตสำนึกในการรักษานบริการ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา (ร้อยละ 2.702) ฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มีจิตบริการ (ร้อยละ 1.621) และควรเข้าใจซึ่งกันและกัน และไม่เอาแต่อารมณ์ (ร้อยละ 1.081)

(3) หน่วยงานควรมีแนวทางในการเพิ่มความภาคภูมิใจในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในอาชีพที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และภูมิใจในอาชีพของตน (ร้อยละ 2.702)

(4) กำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน (ร้อยละ 1.621) และเสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน (ร้อยละ 1.081)

(5) ปรับอัตราค่าจ้างให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 0.540) บูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 0.540) และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง (ร้อยละ 2.162)

(6) กวดขันการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบ วินัย (ร้อยละ 0.540) และสร้างจิตสำนึกในการเป็นบุคลากรที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา รักษาระเบียบวินัย (ร้อยละ 0.540)

(7) ควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำระบบพี่เลี้ยง และให้ปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ (ร้อยละ 1.081)

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร จิตบริการ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ อธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยนเรศวร

ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักด้านความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม โดยได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรขึ้นมา และยังได้มีการจัดโครงการอบรมคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ยึดมั่นในหลักการ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี และส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 11-13) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (Ethics) เป็นการครองตน และประพฤติปฏิบัติตนถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม ตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิคุณ วิริยะกุล (2558) ที่พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

จากข้อค้นพบ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีสมรรถนะหลักรองลงมา คือ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะจิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกถึงการปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร และความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร การยึดถือประโยชน์ส่วนราชการเป็นที่ตั้ง และการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนราชการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับ มาวเคย์, สเตียร์ และพอร์ตเตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979: 22) ที่กล่าวถึงความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรสูง จะแสดงออกโดย 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร โดยพร้อมที่จะสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงที่คงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

จากข้อค้นพบเป็นที่น่าสนใจว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ น้อยกว่าด้านอื่น โดยเฉพาะการแสดง ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี โดยมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทันตามเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้

อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดี สามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างจากเดิม และกล้าตัดสินใจได้ถูกต้องบนข้อมูลที่เหมาะสม แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีปริมาณงานเป็นจำนวนมาก และบุคลากรมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายในหลายตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานในบางครั้งไม่บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ประกอบกับวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชรา พิมพา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาปรากฏว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงและพิจารณาในรายด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับที่น้อยกว่าด้านอื่น ซึ่งข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีลักษณะของปริมาณงานเป็นจำนวนมาก อาจส่งผลกระทบต่องานที่ได้รับมอบหมาย จึงส่งผลต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยเช่นเดียวกัน

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร รองลงมาคือ ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้อีกนัยหนึ่งอาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการปัจจัยด้านองค์กรต่างๆ ให้ประสานและสอดคล้องกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชรา พิมพา (2556) ที่พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรมีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

2.1.1 ปัจจัยด้านองค์กร

อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ ทักษะ รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ รูปแบบการบริหาร โครงสร้าง ระบบการทำงาน บุคลากร และค่านิยมร่วม ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร กล่าวคือ ถ้ามีการนำปัจจัยด้านองค์กรมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สวรรยา ธีรวิทยางกูร (2556) ที่ศึกษาเรื่อง

ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีก และพบว่า ปัจจัยด้านทักษะ มีผลต่อขีดความสามารถ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ การได้รับการยอมรับนับถือ รองลงมาคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบความสำเร็จในการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร กล่าวคือ หากเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ให้สูงขึ้น ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2557: 191) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองว่า มนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ การมีชื่อเสียง และต้องการให้คนอื่นยกย่องในความรู้ความสามารถของตน เพราะจะทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจ และรู้สึกว่าคุณค่ามีความภาคภูมิใจ ซึ่งและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริบุญรุ่งหิรัญ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

2.3 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

2.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาข้อที่ 1 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด สอดคล้องกับอากรณ ภูวิทยาพันธ์ (2547) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และลักษณะพฤติกรรมของคนสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่ต้องการ

2.3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาข้อที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และปัจจัยด้านองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ หากมีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีการนำปัจจัยด้านองค์การมาปรับใช้ ให้มากขึ้น ก็จะยิ่งส่งเสริมผลักดันให้ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow อ้างถึงใน นิติพล ภูตะ โขติ, 2557: 191) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองว่า มนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ การมีชื่อเสียง และต้องการให้คนอื่นยกย่องในความรู้ความสามารถของตน เพราะจะทำให้ตนเองเกิดความมั่นใจ และรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ และมหาวิทยาลัยนเรศวรยังได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการปัจจัยด้านองค์การต่างๆ ให้ประสานและสอดคล้องกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะหลักที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยนเรศวร นำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาค้นคว้า

3.1.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับแรก ดังนี้

1) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีโอกาสได้ลองทำงานใหม่ๆ หรืองานที่มีความท้าทาย และให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการทำงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3) ความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารควรหาแนวทางในการเพิ่มสภาพภูมิใจในอาชีพให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ให้รู้สึกภาคภูมิใจในอาชีพที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

3.1.2 ปัจจัยด้านองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยด้านองค์กรทั้ง 7 ด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนี้

1) ด้านค่านิยมร่วม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ปรัชญา/ปณิธานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2) ด้านบุคลากร ควรมีการจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีความต่อเนื่อง และผู้ประเมินควรประกอบด้วยหลายๆ ฝ่ายเพื่อความยุติธรรม รวมทั้งควรมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะแก่บุคลากรเพื่อเตรียมขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3) ด้านระบบการทำงาน ควรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงานของบุคลากร ให้สามารถประมวลผลเรียกใช้ข้อมูลต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถบริการแก่ผู้รับบริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3.1.3 การปรับปรุงด้านสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ทั้ง 5 ด้าน โดยเฉพาะด้านที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำ ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการกำหนดกรอบ บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งควรมีการบูรณาการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยการแก้ไขปัญหา และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง

2) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ และควรส่งเสริมให้หน่วยงานจัดทำระบบพี่เลี้ยง และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่

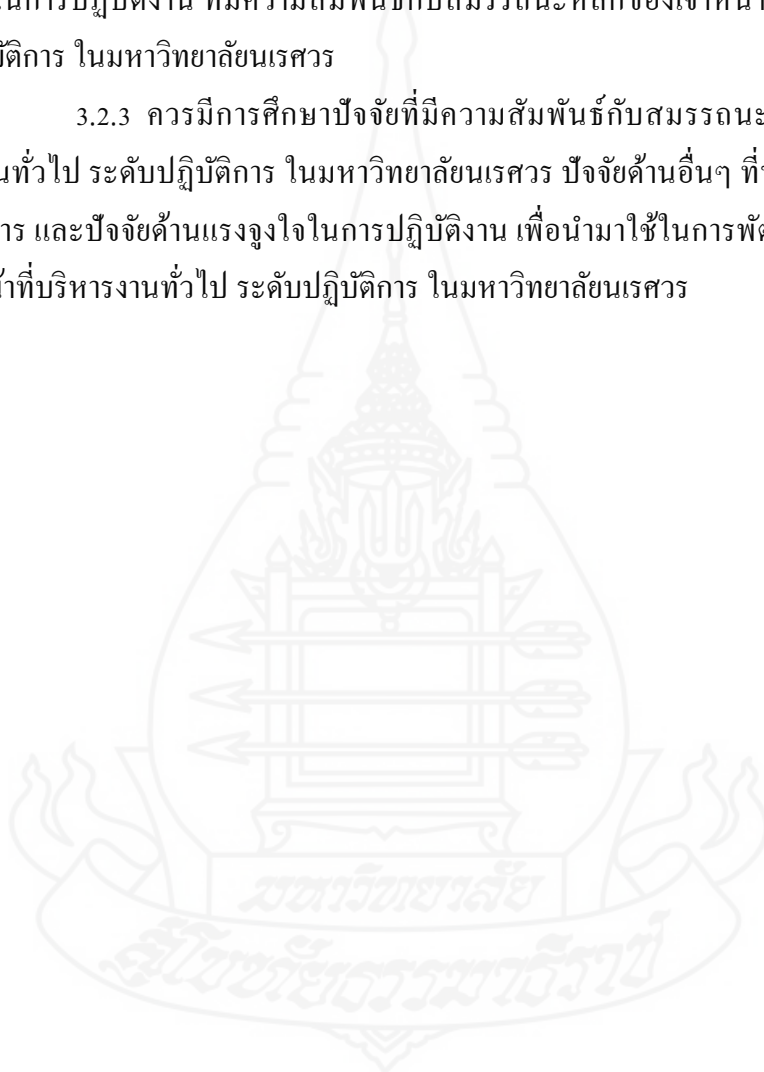
3) จิตบริการ ควรสร้างจิตสำนึกในการรักษานบริการ เช่น การฝึกอบรมให้ตระหนักถึงการให้บริการ โดยเน้นให้เป็นผู้ที่มีจิตบริการ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึก อันเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.2.2 ควรมีการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปัจจัยด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กันตนา เพิ่มผล. (2550). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2554). *การตลาดเหนือชั้นกลยุทธ์พร้อมรบ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พีเพิลมีเดีย.
- กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2553). *คู่มือสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก. (เอกสารอัดสำเนา).*
- _____. (2555). *คู่มือระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2555 Handbook of the Performance Management System Naresuan University. พิษณุโลก. (เอกสารอัดสำเนา).*
- _____. (2560). *สถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร*. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2560 จาก <https://hrmis.nu.ac.th/static.aspx>.
- จรรยา สันตยากร. (2556). *พฤติกรรมองค์การทางการพยาบาล*. พิษณุโลก: ตระกูลไทย.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. (2547). *Competency การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางการปกครอง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง.
- จำลอง ดีเงิน. (2552). *พฤติกรรมมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จิรัฐดา บัวผัน และคณะ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12. วารสารวิจัย มช, 16(6), 679-692.*
- จุมพล หนิมพานิช. (2545). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2552). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ
 ในสถานการณ์ปัจจุบัน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชบาไพร แก้วพวงพาน. (2557). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ
 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. (วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต 'ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
 นนทบุรี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.
 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทวีพรินท์.
- _____. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.
 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาตางศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6(20),
 (กรกฎาคม – กันยายน): 16.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มาู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- _____. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คณัย เทียนพุ่ม. (2546). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2548). ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่าย
 การศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกษาคุปต์. (2557). การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้าง
 แรงจูงใจในการทำงาน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*.
 (หน่วยที่ 8). (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ.

- เทือน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). *การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสของการบริหารสมัยใหม่*. สืบค้นเมื่อ 24 พฤษภาคม 2560 จาก http://tdc.thailis.or.th/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=240101&query.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- _____. (2551). *Training roadmapตาม Competency เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2553). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์
- นิรมล กิติกุล. (2546). *องค์กรและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2552). *Competency Model กัมกับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: เดอะกราฟิก ชิสเต็มส์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2554). *Competency-Based Approach*. นนทบุรี: เดอะกราฟิก ชิสเต็มส์.
- นุชรา พิมพ์. (2556). *ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลใน ศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เนติกุล.
- ประเชิญโชค สมรัตน์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดศรีสะเกษ*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). องค์ความรู้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์. *วารสาร For Quality Management*. 20(19), 90-93.

ปัทมา สุขสันต์. (2550). *Competency คืออะไร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก competency ภาคปฏิบัติ*.

กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ปรีศนา สุทธิประภา. (2557). *สมรรถนะของนักวิชาการสาขาบริหารระดับปฏิบัติการในสำนักงานเขต*

กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2553). สมรรถนะหลัก (Core Competency) ความเป็นไปได้ในปัจจุบันและ

ก้าวสำคัญสู่ออนาคต. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 22(88), 39-51.

พิทยา บวรวัฒนา. (2548). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สักดิโสภา.

_____. (2550). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎี และแนวการศึกษา (ค.ศ.1887- ค.ศ.1970)*.

(พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลสุข หิงคานนท์. (2554). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาล*. พิษณุโลก: ดาวเงิน.

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2551). *กรอบแผนระยะยาว 15 ปี มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2551-2565*.

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร. (เอกสารอัดสำเนา).

_____. (2559). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 10 ปี พ.ศ.2560-2569*. พิษณุโลก:

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (เอกสารอัดสำเนา).

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2551). *The People Champion: แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน*.

(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง.

เมธา พันธุ์รัมย์. (2556). *ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล*

ส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดบุรีรัมย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสาร*

ข้าราชการ. 50(2)

- ราณี อีสัยกุล. (2556). การจูงใจบุคลากรในองค์กร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*.
หน่วยที่ 9. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงเทพมหานคร.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ:
ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- วรรณดี แสงประทีปทอง. (2549). “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ.” ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2 (Thesis 2)*. หน่วยที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
สาขาวิทยาการจัดการ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานของรัฐ
Management Administration and Strategic Administration of the State Agencies*.
กรุงเทพฯ: โพรเพซ.
- _____. (2558). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. หน่วยที่ 1. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ส่งเสริมวิชาการ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2556). การออกแบบองค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*.
หน่วยที่ 3. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ.
- ศันสนีย์ วงศ์ม่วย. (2556). *แรงจูงใจที่มีผลสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักวิชาการสาธารณสุข
ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบูรณ์*. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
ขอนแก่น.
- ศิริพงษ์ ฤดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2542). *ทฤษฎีและแนวความคิดทางรัฐประศาสตร์*. ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ศิริรัตน์ ชุณหาลัย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริบุญรุ่ง หิรัญ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ปทุมธานี.
- สมใจ ลักษณะ. (2546). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนัช.
- สมชาย ฤกษ์วิวัฒน์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินตติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สวรรยา ธีราวิทยากร. (2556). ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- _____. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2540). *สาขารณบริหารศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาคร สุขศรีวงษ์. (2559). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management form the executive's viewpoint)*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พรินท์.
- सानิตย์ เพชรสุวรรณ. (2554). *ปัจจัยทำนายสมรรถนะของนักวิชาการสาธารณสุขระดับตำบล*. (สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา
- สิงห์ ศรีแก้ว. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สีมา สีมานันท์. (2548). สมรรถนะในมุมมองของเลขานุการ ก.พ. *วารสารข้าราชการ*, 50(1), 1-4.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554). *กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ (The New Dimension of Human Capital Management)*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุภูมิวิทย์ ไสยโสภณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. ขอนแก่น: เพ็ญพริ้นติ้ง.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุทัศน์ น้าพูลสุขสันต์. (2546). *การนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีด.
- สุทธิคุณ วิริยะกุล. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล เพชรไกร. (2554). *เทคนิคการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: เทียนวัฒนาพริ้นติ้ง อยูธยา.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2544). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณณี ภู่อื่น. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี, ชลบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- _____. (2548). *การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การจัดทำแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากร (Competency) ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548”*. นครปฐม: ม.ป.พ.
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. นนทบุรี: ประชุมการช่าง.
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. นนทบุรี: ประชุมการช่าง.

- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: ประชุมการช่าง.
- _____. (2553). *คู่มือการกำหนดความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง*. นนทบุรี: ประชุมการช่าง.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- _____. (2552). *หลักการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อังฉรา โพธิพันธ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตการทำงาน กับ สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมปศุสัตว์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *Chulalongkorn Review*, 16(3), 57-72.
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์. (2547). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- อเนกฉลา สุทธินันท์. (2548). *แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างได้ผล*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Celland, D.C. (1973). Testing for competency rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Domjan, M. (1996). *The Principle of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Fred R. David. (2012). *Strategic Management*. 14th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ganesh, S. (2004). *Competency based HMR: A Strategic recourse for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Lovell, R.B. (1980). *Adult Learning*. New York: Haper and Row.
- Martin, John. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Marry Coulter. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson.
- Mowday, R., Steer, R., & Porter. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*.
- Peter, Tomas J. & Robert H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row Publishers.
- Robins, S.P. Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice hall.

Waterman, R. Jr., Peter, T. und Philips, J.R. “Structure Is Not Organization” in *Business Horizons*, 23,3 June 1980. 14-26.

Weiten, Wayne. (2000). *Personality: Theory, Research, and Assessment in Psychology: Themes and Variations*. 4thed. Pacific Grove, Calif: Brooks/cole.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

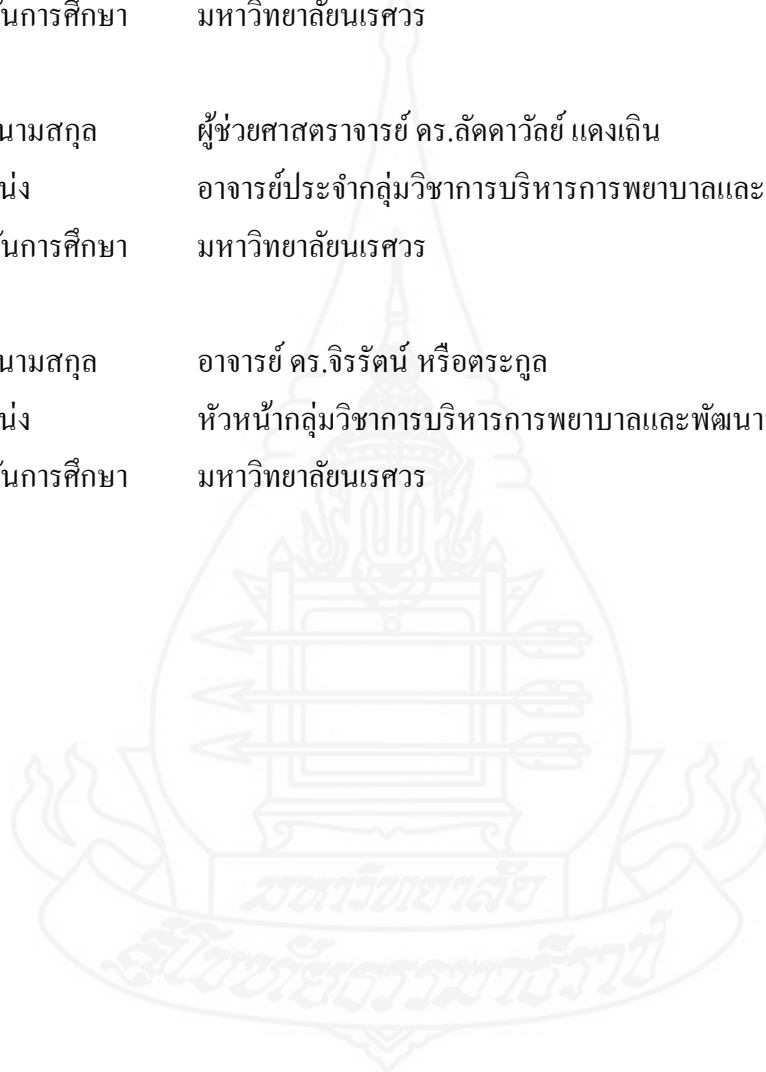


ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

1. ชื่อ – นามสกุล รongศาสตราจารย์ ดร.จรรยา สันตยากร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาอาชีพ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ชื่อ – นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถัดดาวัลย์ แดงเถิน
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาอาชีพ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ชื่อ – นามสกุล อาจารย์ ดร.จิรรัตน์ หรือตระกูล
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาลและพัฒนาอาชีพ
สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร****คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และจะนำไปใช้เพื่อการศึกษานั้น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นางทัศนวรรณ แหมมคอนไพร

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ทำงาน

() ต่ำกว่า 1 ปี

() 1-5 ปี

() 6-10 ปี

() 11 ปีขึ้นไป

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

() 15,000 - 20,000 บาท

() 20,001 - 25,000 บาท

() 25,001 - 30,000 บาท

() 30,001 - 35,000 บาท

() 35,001 - 40,000 บาท



ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
ความสำเร็จในการทำงาน						
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด					
2	เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้					
3	ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจที่ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จอย่างดี					
โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบ						
4	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ					
5	ท่านมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น					
6	หน่วยงานของท่านให้โอกาสบุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียม					
7	การได้รับการเลื่อนตำแหน่งของท่านมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่เหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส มีหลักฐาน และสามารถตรวจสอบได้					
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
8	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน					
9	ท่านสามารถทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการช่วยเหลือสนับสนุน ภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร					
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีและเต็มใจสอนงานและ ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านเสมอ					
	การได้รับการยอมรับนับถือ					
12	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อได้ทำงาน บรรลุผลสำเร็จ					
13	เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและยอมรับในผลการปฏิบัติงาน ของท่าน					
14	เมื่อทำงานประสบความสำเร็จท่านได้รับการยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
15	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยินดีรับฟัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานจากท่าน					
	โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา					
16	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมในท่านพัฒนาความสามารถ และ เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงาน					
17	มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการ พัฒนาบุคลากรแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตามที่ หน่วยงานกำหนดอย่างชัดเจน					
18	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ท่านได้มีโอกาส พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วมสัมมนา และการศึกษาดูงาน เป็นต้น					
19	ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
20	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนให้ท่านได้ลง ทำงานใหม่ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถ					
21	ท่านได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการปรับปรุง หรือพัฒนารูปแบบการทำงานในหน่วยงานให้เกิด ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
22	หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสอนงาน ซึ่งกันและกันเสมอ					
ปัจจัยด้านองค์การ						
ยุทธศาสตร์ (strategy)						
23	วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร					
24	มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร					
25	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานและตัวชี้วัด ที่ระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ชัดเจน					
โครงสร้าง (structure)						
26	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการวางโครงสร้างในการ บริหารงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตาม พันธกิจของมหาวิทยาลัย					
27	มหาวิทยาลัยนเรศวร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
28	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการกำหนดสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจนและเหมาะสม					
29	มหาวิทยาลัยนเรศวรมีระบบการติดต่อสื่อสารและ มีขั้นตอนการประสานงาน ระหว่างบุคคลและ หน่วยงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเหมาะสม					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
บุคลากร (staff)						
30	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน					
31	บุคลากรใหม่ได้รับการปฐมนิเทศการทำงานอย่างเป็นระบบ					
32	บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมทุกมิติการประเมินที่กำหนด					
33	บุคลากรได้รับการจัดสรรให้ดำรงตำแหน่ง และปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ					
34	บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
35	บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
36	บุคลากรทุกคนที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และความพร้อมได้รับโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน					
รูปแบบการบริหาร (style)						
37	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการที่จัดทำขึ้น					
38	ผู้บริหารให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน และการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
39	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคลากรในแต่ละระดับ					
40	ผู้บริหารมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเข้าใจก่อนการปฏิบัติงาน					
41	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเดือดร้อนในการทำงาน/เรื่องส่วนตัว					
42	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม และอย่างเท่าเทียม					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
43	ผู้บริหารกล้าและรับผิดชอบในการตัดสินใจของคนที่ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					
ทักษะ (Skills)						
44	บุคลากรสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ งานที่จะวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน					
45	บุคลากรสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดทำ รายงานในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
46	บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการทำงาน ของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน					
47	บุคลากรสามารถหาทางเลือกใหม่และวิธีการ ในการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
48	บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในหลักการติดต่อ ประสานงาน โดยสามารถซักถามความต้องการและ ให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้รับบริการได้					
49	บุคลากรสามารถให้คำแนะนำทางเลือกในการรับบริการ แก่ผู้รับบริการได้					
50	บุคลากรสามารถดำเนินการติดต่อประสานงานกับ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ระบบการทำงาน (System)						
51	หน่วยงานมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณสอดคล้อง ตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
52	หน่วยงานมีการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตาม แผนงาน/โครงการต่างๆ สรุปเป็นรายไตรมาส					
53	หน่วยงานมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ ข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการลดขั้นตอนการทำงาน					
54	หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และ ทักษะเพื่อพัฒนาให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
55	หน่วยงานมีการนำระบบการประกันคุณภาพ มาใช้ ในการควบคุมคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ค่านิยมร่วม (Share values)						
56	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ปรัชญา/ ปณิธานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม					
57	บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี					
58	บุคลากรประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
59	เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ท่านสามารถ ขอคำแนะนำช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ นอกเหนือจากทีมของท่าน					

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของของเจ้าหน้าที่บริหารงาน
ทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความ
คิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
สมรรถนะหลักของของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร						
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร(Organization Commitment)						
1	ท่านเคารพและถือปฏิบัติตนตามแบบแผนและ ธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน					
2	ท่านพึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่ง ของหน่วยงาน					
3	ท่านมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียง ให้กับหน่วยงาน					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
4	ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงาน จนบรรลุเป้าหมาย					
5	ท่านยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะ คิดถึงความต้องการของตนเอง					
6	ท่านเสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน					
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม(Integrity-ING)						
7	ท่านสามารถปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย และ ระเบียบวินัย					
8	ท่านสามารถปฏิบัติตามที่พูดไว้ ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นในการปฏิบัติงานให้ตนเอง					
9	ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ					
10	ท่านเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจ ส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจหรือหน้าที่ สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
11	ท่านธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ ของหน่วยงาน					
12	ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม					
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ(Expertise-EXP)						
13	ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
14	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยี ในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
15	ท่านรอบรู้เท่าทันในสื่อเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน					
16	ท่านสามารถประยุกต์ทฤษฎีหรือหลักวิชาการ นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
17	ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็น สหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง					
18	ท่านขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและ เชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
19	ท่านสามารถสนับสนุนและให้คำแนะนำแก่บุคลากร หรือเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานต่างๆ					
จิตบริการ(Service Mind-SERV)						
20	ท่านสามารถให้บริการด้วยความเป็นมิตร สุภาพและ เต็มใจต่อการให้บริการ					
21	ท่านบริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความ ประทับใจแก่ผู้รับบริการ					
22	ท่านอาสาเข้าช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยความเต็มใจ					
23	ท่านสามารถให้บริการที่มากกว่าความคาดหวัง ในระดับทั่วไป					
24	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริง ของผู้รับบริการ					
25	ท่านสามารถปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอน การให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)						
26	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
27	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ตามเวลาที่กำหนดไว้					
28	ท่านกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					

ข้อ ที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
29	ท่านติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเอง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น					
30	ท่านสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด หรือตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
31	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
32	ท่านสามารถพัฒนาระบบ ขั้นตอน การทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากเดิม					
33	ท่านมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดีขึ้นและสูงขึ้นกว่าเดิม					
34	ท่านสามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจน ทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ หน่วยงานตามที่วางแผนไว้					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร

ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้าง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะแนวทาง ในการแก้ไข

ปัญหา และอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางในการแก้ไข
1) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	
1.1.....	1.1.....
1.2.....	1.2.....
1.3.....	1.3.....

ปัญหา และอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข
2) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2.1..... 2.2..... 2.3.....	2.1..... 2.2..... 2.3.....
ปัญหา และอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข
3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 3.1..... 3.2..... 3.3.....	3.1..... 3.2..... 3.3.....
4) จิตบริการ 4.1..... 4.2..... 4.3.....	4.1..... 4.2..... 4.3.....
5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5.1..... 5.2..... 5.3.....	5.1..... 5.2..... 5.3.....

***** ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม*****

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางทศวรรณ แหยมคอนไพร
วัน เดือน ปีเกิด	7 พฤศจิกายน 2525
สถานที่เกิด	อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

