



การพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนใน
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
Model to Enhancement the Performance of University Employers
(Support Line) in Northern Rajabhat Universities, Thailand

เลเกีย เขียวดี*

Lakia Khieodi

พิสมัย รบชนะชัย พูลสุข**

Pitsamai Robchanachai Poolsuk

พธูร่าไพ ประภัสสร***

Phathuramphai Prapassorn

Received : November 22, 2018

Revised : January 4, 2019

Accepted : January 15, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3. เพื่อพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ 4. เพื่อพัฒนาคู่มือและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมาก สมรรถนะการปฏิบัติสูงที่สุดได้แก่ ด้านสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาได้แก่ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ ด้านการทำงานเป็นทีม และผลการสัมภาษณ์ ด้านที่ปฏิบัติสอดคล้องกันมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และด้านการเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย 2) สภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมาก ด้านที่พบปัญหาสูงที่สุด ได้แก่ ด้าน การมีจิตบริการ รองลงมา ได้แก่

*นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

PhD students Education Administration, Faculty of Education, Kamphaeng Phet Rajabhat University

**อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Faculty of Education Administration Program Kamphaeng Phet Rajabhat University

***อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer in Communication Arts Faculty of Management Science Kamphaeng Phet Rajabhat University

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ผลการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด 4) การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่าความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบ / การเสริมสร้างสมรรถนะ / การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ABSTRACT

This research aims : 1) to study the Performance of University employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand; 2) to study the problems and demand for working competency of the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand; 3) to develop a working competency model of the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand; and 4) to develop the manuals and policy recommendations and action on the working competency of the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand. The sample in this research includes executives, government officers, and the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, and the research instruments used assessment are interview guidelines and questionnaires. Statistical Package was used to analyze the mean, percentage, standard deviation and content analysis. The research results were found as follows: 1. The working competency of the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand was at high levels, including secondary achievement motivation, expertise, and teamwork. In the interview results, the most consistent aspects are knowledge and skill development in work, integrity, and strengthening the core values and core competencies of the university. 2. The problems and Needs of the employers in the Lower Northern Rajabhat Universities were high. The most common problems were service mind set, secondary, integrity and teamwork. Assessment in suitability possibility and usefulness were at higher levels. 4. The preparation manual policy and action recommendations in the working competency model of the employers in Lower Northern Rajabhat Universities, Thailand were highly suitable with working manual.

Keywords : Model Development / University Employers / Working Competency University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขัน ถือเป็นภารกิจวิสัยทัศน์ขององค์กรยุคใหม่ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินการทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการวัด

ความสำเร็จของการดำเนินงาน วัดจากคุณค่าความสำเร็จขององค์กรในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นหลัก (Keplan & Norton, 2003) ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในยุคปัจจุบันเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูป สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวมคือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพที่เหมาะสมในการเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ จึงต้องฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น หรือหากองค์กรต้องปรับลดขนาดลง การพัฒนาบุคคลยังมีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรก็จะมากขึ้นด้วย

การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้คนที่ปฏิบัติงานสอดคล้องกับระบบการบริหาร งานที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึง หลักคุณธรรมหลักสมรรถนะหลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญอย่างน้อย 4 ประการดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรม สามารถมีจุดแข็ง และระบุดจุดที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) สร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนา มีจุดเน้นและมั่นใจว่าผลของการฝึกอบรมและพัฒนา มีส่วนช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จ 3) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการอบรมและพัฒนา มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร และ 4) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีหน้าที่สอนงาน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมเป็นระบบสามารถเชื่อมโยงการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Rojnirutikul, 2007, p.143) ดังนั้น ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยหลักการบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่กลุ่มผู้ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิจัย คือบุคลากรสายวิชาการ กลุ่มที่ 2 ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์หลากหลายที่ช่วยสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย คือ บุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กลไกการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยดำเนินไปได้อย่างไม่ติดขัดจนบรรลุวัตถุประสงค์ของของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งวิชาการผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ และบังคับบัญชาบุคลากรสายสนับสนุน เห็นว่ายังไม่มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างยังไม่มีรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความสนใจในการศึกษาถึงรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ดังนั้นการเพิ่มสมรรถนะให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในด้านต่างๆ จะส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานหลัก หรือสนับสนุนพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะช่วยเหลือให้กระบวนการจัดการต่างๆ ภายใน

มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงขึ้นรวมถึงคุณภาพของบัณฑิตซึ่งจะได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากระบบการเรียนการสอนและการสนับสนุนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
4. เพื่อพัฒนาคู่มือและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

วิธีดำเนินการวิจัย

มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบสอบถาม

การศึกษสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ตามกรอบ สมรรถนะการปฏิบัติงานตามแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล แนวคิดสมรรถนะบุคคลของเคอร์สเตด (Kierstead) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน และ สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดสมรรถนะใน 5 ด้าน ของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การปฏิบัติงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำแนวคิดทั้ง 3 แนวคิด มาสังเคราะห์และพิจารณาความสอดคล้อง รวมถึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้สมรรถนะที่เหมาะสมต่อการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 322 คน โดยใช้ตารางของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย สร้างแบบแบบสอบถาม นำแบบแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพหาค่า IOC และนำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้เท่ากับ 0.87 นำไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถาม ให้กับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 มหาวิทยาลัย และรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2.1 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยสร้างแบบแบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียด ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบ สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 322 คน โดยใช้ตารางของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) นำแบบแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพหาค่า IOC และนำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้เท่ากับ 0.87 นำไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถาม ให้กับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 มหาวิทยาลัย และรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2.2 การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้การสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 21 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มข้าราชการ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาจากผลการสัมภาษณ์ ด้านสภาพปัญหาและความต้องการการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ การยกร่างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3.1 การศึกษาแนวปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 9 มหาวิทยาลัย จากการวิเคราะห์เอกสาร ได้แก่ 1) คู่มือสมรรถนะสำหรับบุคลากร 2) คู่มือพนักงานมหาวิทยาลัย 3) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ 4) รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2558 5) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา 6) เอกสารอื่นๆของมหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกผลการวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร และแบบสัมภาษณ์ จากมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยมหิดล 2) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 4) มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารและการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3.2 การยกร่างรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบและการยกร่างรูปแบบ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ จำนวน 5 คน โดย เป็นนักวิชาการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและการจัดการความรู้ และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบบันทึกผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหาและปรับแก้ไขรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้เพิ่มเติมรายละเอียดภายในของแต่ละองค์ประกอบและให้คงไว้ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบเช่นเดิม

ขั้นตอนที่ 3.3 การตรวจสอบคุณภาพร่างรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บันทึกผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา และปรับแก้ไขรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้เพิ่มเติมรายละเอียดภายในของแต่ละองค์ประกอบและให้คงไว้ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบเช่นเดิม

ขั้นตอนที่ 3.4 การประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบประเมิน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 แสดงว่า สามารถยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างโดยการจัดทำคู่มือ และตรวจสอบคู่มือ

ขั้นตอนที่ 4.1 การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดีจำนวน 2 คนผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 6 คนเจ้าหน้าที่ด้านบริหารบุคคลหรืองานเจ้าหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 5 คน โดยจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สรุปผลจากการประชุมเชิง

ปฏิบัติการ ได้คู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ข้อเสนอแนะการจัดทำคู่มือที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งคู่มือมีองค์ประกอบครบถ้วน แต่ให้ปรับแก้รายละเอียดภายในส่วนของปกคู่มือ และบทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4.2 การตรวจสอบ คู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบประเมิน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดีจำนวน 2 คนผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 6 คนเจ้าหน้าที่ด้านบริหารบุคคลหรืองานการเจ้าหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 5 คนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 5 คน ในการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ ความเหมาะสม รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 แสดงว่าสามารถยอมรับได้

สรุปผลการวิจัย

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมาก สมรรถนะการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ ด้านสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รองลงมาได้แก่ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และ ด้านการทำงานเป็นทีม และผลการสัมภาษณ์ ด้านที่ปฏิบัติสอดคล้องกันมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ ด้านการเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย

2. สภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

2.1 สภาพปัญหาการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในระดับมาก ด้านที่พบปัญหาสูงสุดได้แก่ ด้านการมีจิตบริการ รองลงมาได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาที่สอดคล้องกันมากที่สุดคือ การมีจิตบริการ ด้านการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

2.2 ความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านที่มีความต้องการสูงสุด ได้แก่การมีจิตบริการ รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การทำงานเป็นทีม และผลการสัมภาษณ์ พบว่า ความต้องการที่สอดคล้องกันมากที่สุดคือ การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การสื่อสารจิตใจ

3. ผลการพัฒนาแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 9 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สภาพแวดล้อม 4) ปัจจัยนำเข้า 5) การนำไปใช้ 6) กระบวนการ 7) ผลผลิต

8) การประเมินผล และ 9) เงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิบัติ ผลการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4. การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่าความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุษยามาศ แสงเงิน (Sang-ngern, B., 2016, p.5) ที่กล่าวว่า การพยายามปรับปรุงงาน การทำงานได้ตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ และการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน รองลงมาได้แก่ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด หรือความฉลาด เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม และด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ มูลคำ (Moolkum, S., 2004, p.9) ที่กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นการแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว หรือเหตุการณ์ และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสภาพความเป็นจริง และเมื่อพิจารณาจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ด้านที่ปฏิบัติสอดคล้องกันมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามศาสตร์สาขาที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือในระดับที่สูงขึ้นโดยมีทุนสนับสนุน การจัดกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิด วีระ ประมวลพฤษ์ (Prawanlapruk, T., 1995, p.136) ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน คือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม รองลงมาได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตน ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาศโมหี จิตวิริยธรรม (Jitwiryatham, M., 2009, p.43) ที่กล่าวว่า คุณธรรมที่ส่งเสริมการเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย เทวธรรม 2 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 พละ 5 อารยวัติ 5 การไม่มีอคติ 4 สัปปุริสธรรม 7 ศิล สุตตะ ขันติ โสรัจจะ รวมถึงหลักการพูดและวิธีการสอนที่ดี และรองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างค่านิยมหลักและสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน (Office of the civil service commission, 2010, p. 6) ที่กล่าวว่า คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน และพัฒนาบุคลากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย โดยมีการสอดแทรกค่านิยมและสมรรถนะหลัก

2. สภาพปัญหาและความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า

2.1 จากผลการศึกษาสภาพปัญหาการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

ปัญหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้าน การมีจิตบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริรัตน์ เมืองแมน (Muangman, S., 2017, p.1) ที่กล่าวว่า การมีจิตบริการ คือ ให้เกียรติ ให้ความสำคัญต่อผู้พูด ผู้มารับบริการ เปิดใจที่จะรับฟัง ฟังอย่างมีสติ ปราศจากอคติใดๆ รองลงมาได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (The Office of the National Counter Corruption Commission, 2017, p.5) ที่กล่าวว่า กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แบ่งออกเป็น 5 ดัชนี ได้แก่ ดัชนีความโปร่งใส ดัชนีความพร้อมรับผิด ดัชนีความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน ดัชนีวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร ดัชนีคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุชยามาศ แสงเงิน (Sang-ngern, B., 2016, p.5) ที่กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม ก็สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ และด้านที่น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาความรู้/ทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีระดับของปัญหาเท่ากัน และเมื่อพิจารณาจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า ปัญหาที่สอดคล้องกันมากที่สุดคือ การมีจิตบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริรัตน์ เมืองแมน (Muangman, S., 2017, p.1) เช่นกันกับผลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยการขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี การพูดจาและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่กระชับ ยากต่อการเข้าใจ รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนาวาสี (Kanchanawasee, S., 2007, p.27) ที่กล่าวว่า รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ภาพวาดความสำเร็จ 2) การกำหนดโครงสร้าง 3) การบริหารจัดการ 4) การติดตามกำกับ โดยบุคลากรใหม่บางส่วนยังไม่เข้าใจหน้าที่ของตำแหน่งงาน ระบบงาน และรองลงมาได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (The Office of the National Counter Corruption Commission, 2018, p.5) เช่นกันกับผลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยบุคลากรไม่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท ซื่อสัตย์ สุจริต และมักแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

2.2 จากผลการศึกษาความต้องการ การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุด ได้แก่การมีจิตบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริรัตน์ เมืองแมน (Muangman, S., 2017, p.1) ที่กล่าวว่า การบริการที่ดีผู้รับบริการ จะได้รับความพึงพอใจ มีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ตามที่คาดหวัง ให้เกียรติ ให้ความสำคัญต่อผู้พูด ผู้มารับบริการ เปิดใจที่จะรับฟัง ปราศจากอคติใดๆ มีความเอาใจใส่อย่างจริงจังและจริงใจต่อผู้รับบริการ การให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ รองลงมา ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บัทเลอร์ (Butler, 2001, p.8) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น โดยอาศัยผ่านระบบการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ผลในระยะสั้นๆ การพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาลักษณะนิสัย และการพัฒนาการจูงใจ เป็นการพัฒนาบุคลากรและองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน รองลงมา ได้แก่ การทำงานเป็นทีม โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานอื่นๆ ในการสร้างเครือข่าย อันจะก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน กับองค์กร มีความสามัคคีปรองดอง สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ การควบคุมตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมศักดิ์ ภูวิภาดาพรธน์ (Phuvipadawat, S., 2001, p.140) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของมาตรการให้คะแนนต่อการประเมิน ช่วยให้ผู้เรียนสามารถควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ และเมื่อพิจารณาจากผลการสัมภาษณ์ พบว่าความต้องการที่สอดคล้องกันมากที่สุดคือ การคิด

วิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (Srisa-ard, B., 1998, p.35) ที่กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นการคิดแยกแยะหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลและองค์ประกอบหรือสิ่งต่างๆ อันจะช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้น รองลงมา ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (The Office of the National Counter Corruption Commission, 2018, p. 5) ที่กล่าวว่า กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แบ่งออกเป็น 5 ดัชนี โดยต้องการให้บุคลากรเห็นคุณค่าของระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณอยู่เสมอ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึก และภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการของตนเอง และรองลงมา ได้แก่ การสื่อสารจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเสริฐ ศรีแสนปาง (Srisanpang, P., 2008) ที่กล่าวว่า แนวทางแก้ปัญหา คือ โรงเรียนควรแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบการติดต่อสื่อสารผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติให้ชัดเจนและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถการติดต่อสื่อสารผ่านระบบ โดยต้องการให้บุคลากรเลือกใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสาร จัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ การยกย่องรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบ พบว่า

3.1 จากการพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้องค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สภาพแวดล้อม 4) ปัจจัยนำเข้า 5) การนำไปใช้ 6) กระบวนการ 7) ผลผลิต 8) การประเมินผล และ 9) เงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยการศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จด้วยการศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ ดำเนินการการยกย่องรูปแบบโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการตรวจสอบรูปแบบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นไปตามขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมาน อัสวภูมิ (Asawapoom, S., 2006, pp.83-84) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบใดๆ ก็ตาม ผู้ออกแบบต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยทั่วไปจะพัฒนารูปแบบเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อการดำเนินงานเกิดผลดีอย่างใดอย่างหนึ่ง หลักการของรูปแบบ ต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้นๆ บนฐานคิดของทฤษฎีและหลักการใด ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนองค์ประกอบ 3 สภาพแวดล้อม องค์ประกอบ 4 ปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบ 5 การนำไปใช้ องค์ประกอบ 6 กระบวนการ และองค์ประกอบ 7 ผลผลิต มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยผลจากองค์ประกอบหนึ่งส่งผลต่อองค์ประกอบถัดไปอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา แก้วสุข (Kaewsuk, S., 2010, p.4) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) บริบท 2) ปัจจัยนำเข้า 3) กระบวนการ และ 4) ผลผลิต ส่วนองค์ประกอบ 8 การประเมินผล และองค์ประกอบ 9 เงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิศนา ขัมมณี (Khammanee, T., 2009, pp.221-222) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ผลที่ควรจะได้รับจากการใช้รูปแบบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุณภาพของรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้

3.2 การประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า

กระบวนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการมีความเป็นระบบตาม วัตถุประสงค์ หลักการ ของการพัฒนา รูปแบบ ตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา โดยเริ่มจากการศึกษา สมรรถนะ สภาพ ปัญหา และความต้องการ และนำผลที่ได้มาสร้างรูปแบบอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบรูปแบบ และประเมินรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (Vijitpatcharaporn, W., 2014, p.1) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ความนำ ประกอบด้วยแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ 2) องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ และ 3) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จและสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (Wongwanich, S., 2006, pp.54-56) ที่กล่าวว่า หลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้านคือ มาตรฐานความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม ซึ่งสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การจัดทำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่าความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ปก ส่วนนำ บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ ขอบเขต นิยามศัพท์ ประโยชน์ บทที่ 2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ โครงสร้างการบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัย บทที่ 3 หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน/เงื่อนไข ประกอบด้วย หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน/เงื่อนไข หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานงาน ข้อควรพิจารณาในการปฏิบัติ เงื่อนไขความสำเร็จสู่การปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือเวียน มติ บทที่ 4 วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงาน/รายละเอียดการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต การประเมินผล ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข และพัฒนางาน ประกอบด้วย ปัญหา อุปสรรค/แนวทางการแก้ไขและพัฒนางาน แนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ และบรรณานุกรม ภาคผนวก เป็นต้น เมื่อพิจารณาเนื้อหาของคู่มือมีส่วนในการส่งเสริมสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยได้ ในส่วนของวิธีการเขียนคู่มือ มีการกำหนดหัวข้อเรื่อง สอดคล้องกับเนื้อหาของเรื่องนั้น ๆ การใช้ภาษามีความถูกต้อง ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการจัดทำคู่มือ และสร้างคู่มือ พร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความสมบูรณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามองค์ประกอบของคู่มือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษณี พลไทย (Ponthai, K., 2010, p.53) ที่กล่าวว่า คู่มือคือการอธิบายหรือให้รายละเอียดของการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผล สำเร็จ โดยผ่านขั้นตอนหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการด้วยตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของ ของธนวิชัย จินดาประดิษฐ์ และจากรวรรณ ณ ยอดระฆัง (Jindapradit, T. & Na Yodrakang, J., 2009, p.26) ที่กล่าวว่า คู่มือการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการ ระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสถียร คามีศักดิ์ (Kameesak, S., 2010, p.4) ที่กล่าวว่า คู่มือการ

ปฏิบัติงาน หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ที่กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ ประวัติความเป็นมา มีแผนกลยุทธ์การปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัด การประเมินผล ซึ่งในแต่ละบท/เรื่อง/หัวข้อ ต้องมีความคิดหลัก วัตถุประสงค์ และเนื้อหาสาระที่มีความสมบูรณ์ เทคนิคหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานบุคคล สามารถนำรูปแบบรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร

2. รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบที่มีการดำเนินงานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และต้องดำเนินการตามรูปแบบครบทุกขั้นตอนเพื่อที่จะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้และเกิดประสิทธิภาพของรูปแบบ

3. คู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีการสังเคราะห์ และวิเคราะห์ ครบทุกส่วนทุกขั้นตอนตรงตามวัตถุประสงค์สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ผู้วิจัยไม่ได้ทดลองใช้รูปแบบ และไม่ได้นำไปใช้จริง ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทดลองใช้รูปแบบ และนำรูปแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง พร้อมทั้งประเมินผลการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานอื่น ๆ เพื่อจะได้มีแนวทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

3. ควรนำคู่มือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ไปทดลองใช้เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง พัฒนา และประเมินผลสำเร็จของงานต่อไป

References

- Asawapoom, S. (2006). **Development of Educational Management elementary education Model of Province Level**. Doctoral thesis Chulalongkorn University.
- Butler, M.J. (2001). Outport adaptations : Social indicators through Newfoundland's Cod crisis. *Human Ecology Review*, 8 (2), 1-11.
- Jindapradit, T. & Jaruan, Y. (2009). **Work manual**. Cabinet and Royal Gazette Publishing Office.
- Jitwiriyatham, M. (2009). **The virtue for being Kalayanamitta of administrators in the Public Higher Education Institutes**. Doctoral thesis Silpakorn University.
- Kameesak, S. (2010). **How to write a manual Government Officials General Position Professional expertise and university staff academic Support**. Office of the president Srinakharinwirot University.
- Kanchanawasee, S. (2007). **Evaluation Theory**. (5 th ed.). Bangkok : Chulalongkorn University.

- Kaewsuk,S. (2010). **The Quality Assurance Process for Educational Quality Assessment : A Case Study of Nakhon Pathom Rajabhat University** Doctoral thesis Faculty of Education Burapha University.
- Keplan, RS, and Norton, D.P.(2003). **Strategy Maps : Converting intangible Assets into Tan-gibleOutcomes**. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Khammanee, T. (2009). **Teaching knowledge to process the Process, Learn effective**. Bangkok : Chulalongkorn University Printing House.
- Moolkum, S. (2004). **Idea Machine**. (3 rd ed.) . Bangkok : prints
- Muangman, S. (2017). **Service Mind**. Office of Academic Resources Prince of Songkla University, Pattani Campus.
- Office of the civil service commission. (2010). **Civil Service Competency Determination Manual : Core Competency Guide**. Bangkok : Office of the civil service commission.
- Phuvipadawat, S. (2001). **Student-Centered Enforcement and Evaluated by the Real Situation**. (4 th ed.). Chiangmai : The Knowledge Center.
- Ponthai, K. (2010). **Manual writing**. Chumphon : Maejouniversity-Chumphon.
- Prawanlapruk, T. (1995). **Personnel development and training**. Bangkok : Kansatsana Printing House.
- Rojnirutikul, N. (2007). **Human Resource Management and Performance Management**. Journal of Industrial Education Bangkok : King Mongkut's University of Technology Thonburi.
- Srisa-ard, B. (1998). **Teaching Development**. (2 nd ed.). Bangkok : Chomromdek.
- Sangngen B. (2016). **Achievement Motivation**. Phitsanulok : Pibulsongkram Rajabhat University.
- Srisanpang, P. (2008). **The Study of the states, problems, and solving guidelines through ofiice automation system of basic educational school under Nakhon Ratchasima educational service area office 1-7**. Doctoral thesis Nakhon Ratchasima Rajabhat University.
- The Office of the National Counter Corruption Commission. (2018). **Integrity and transparency Assessment: ITA**. Bureau of higher education standards and education.
- Vijitpatcharaporn, W. (2014). **A development of model of decentralized education management in basic education schools based on the National Educational Act B.E**. Bangkok : Chulalongkorn University Printing House.
- Wongwanich, S. (2006). **Type of procedure for assessing the meta-and qualification of the assessor**.