

# แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## Development of Program to enhance core competencies for Supporting staffs in Mahasarakham University

ศุภลักษณ์ ศักดิ์คำดวง<sup>1</sup>, จตุพร เฟิงชัย<sup>2</sup>, ยูพาศรี ไพรวรรณ<sup>3</sup>  
Suphalak Sakkumduang<sup>1</sup>, Jatuporn Pengchai<sup>2</sup>, Yupasri Priwan<sup>3</sup>

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และเพื่อจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างคือ นิสิตระดับปริญญาตรี บุคลากรสายสนับสนุนและผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 676 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

---

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>1</sup> Student, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>2</sup> Associate Professor, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University

1.1 นิสิตระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันด้านการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรมีวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อนิสิต และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ให้ นิสิตได้รับทราบ

1.2 บุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอขธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ

1.3 ผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องซอขธรรม และจริยธรรม รองลงมาคือ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

2. ความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

2.1 นิสิตระดับปริญญาตรี ต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี คือ การมีจิตบริการและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ

2.2 บุคลากรสายสนับสนุน ต้องการได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องซอขธรรมและจริยธรรม ตามลำดับ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

2.3 ผู้บริหาร ต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องซอขธรรมและจริยธรรม ตามลำดับ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสื่อสารภาษา

ต่างประเทศ จิตบริการ จริยธรรมและคุณธรรม และการทำงานเป็นทีม

3. การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อ การฝึกอบรม รูปแบบการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาและสถานที่ งบประมาณ การประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผู้รับผิดชอบ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน ได้แก่

3.1 โปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้น (ระยะเวลา 3 เดือน) คือ หลักสูตรการบริการที่ดี

3.2 โปรแกรมฝึกอบรมระยะยาว (ระยะเวลา 1 ปี) ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** โปรแกรม, สมรรถนะหลัก, บุคลากรสายสนับสนุน

## Abstract

The purposes of this research were to 1) investigate the current needs for developing core competencies of support staff in Mahasarakham University 2) prepare a program that will enhance core competencies for support staff in Mahasarakham University. The people involved in this research were the 37,958 students, supporting staffs and administrators at Mahasarakham University. The sample group that represented the nearly 38,000 personnel consisted of 676 people. The research instruments were questionnaires, interview and Evaluation forms, and the statistics used in analyzing data were frequencies, percentage, mean and standard deviation. The results were as follows :

1. The opinions on current conditions in practice of the core competency of supporting staffs in Mahasarakham University were:

1.1 The Students opinions on current conditions on the service of the supporting staff in Mahasarakrm University had an overall high average score. The average maximum was in the category of prompt service and benefits to students. The average minimum was in the category of progress of the service.

1.2 The Support staff's opinions about current conditions regarding working on core competencies had an overall high average score. The average maximum was Integrity followed by Teamwork, Achievement Motivation, Service Mind and Expertise.

1.3 The Administrators opinions on current conditions working on core competencies of the supporting staffs in Mahasarakham University had an overall high average score. The average maximum was Integrity followed by Service Mind, Expertise, Achievement Motivation and Teamwork.

2. The needs to enhance the core competency of support staffs in Mahasarakham University were:

2.1 The students need to improve and develop good service practices and good relationships.

2.2 The support staff needs to enhance core competencies in the segments of Expertise, Service Mind, Achievement Motivation, Teamwork and Integrity using formal training and study visits.

2.3 The administrators need to enhance core competencies in the segments of Teamwork, Achievement Motivation, Expertise, Service Mind and Integrity using formal training about Information technology for performance, English for communication, a service oriented mind, Integrity and Teamwork to enhance the performance and their passion for the organization.

3. The preparation programs to enhance core competencies for supporting staffs in Mahasarakham University include : Rationale, Objective, Training topics, Style Training, Target Group, Time and Place, Budgets, Evaluation, Expected Result, Indicators of success and Responsible person. Using forms training and study visit include :

3.1 A short-term training programs (3 months) would be a good service course.

3.2 Long-term training program (1 year) for the English for communication course and the information technology course.

**Keywords:** Program, Core Competencies, Supporting Staffs

## บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับประเทศและระดับโลกองค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขัน ที่รุนแรงยิ่งขึ้นเป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรต่างๆ จึงได้นำเอาเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างกว้างขวาง (เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. 2554 : 7) สมรรถนะคือกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกันที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งสามารถวัดผลกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการพัฒนาและการฝึกอบรม (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2548 : 48; อ้างอิงมาจาก

Scott B. Parry. 1997)

ภาครัฐจึงได้กำหนดแนวทางในการบริหารและพัฒนากำลังคนโดยนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552 : 2) และให้ส่วนราชการนำหลักสมรรถนะโดยเฉพาะสมรรถนะหลักมาปรับใช้ให้เหมาะสม มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นหน่วยงานภาครัฐจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการและพนักงานทุกตำแหน่งตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนคือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) บริการที่ดี
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

(มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2554 : 6)

และแบ่งประเภทบุคลากรเป็น 2 สายงานหลักคือ 1) บุคลากรสายวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่ในการสอน และวิจัยและอาจารย์ 2) บุคลากรสายสนับสนุน ปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนงานวิชาการ

บุคลากรสายสนับสนุนเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หลากหลายที่สนับสนุนการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2554 : 75-81) นอกจากนี้บุคลากรสายสนับสนุนยังมีหน้าที่ให้บริการนิสิต อาจารย์ บุคคลทั่วไป หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพราะนอกจากผลสัมฤทธิ์ของงานแล้วผู้รับบริการก็ถือเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างขาดไม่ได้ ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรสายสนับสนุนได้เล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการตามกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ และตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็น

ระบบ มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรและความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร เพื่อให้การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอนวิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติครอบคลุมรายละเอียด ที่จำเป็นอย่างครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร จะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการจัดหลักสูตรภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการของบุคลากรและองค์กร ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย นิสิตระดับปริญญาตรี บุคลากรสายสนับสนุน และผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 37,958 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 676 คน โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการเสริมสร้าง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และคู่มือสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 3 ชุด สำหรับนิสิตระดับปริญญาตรี บุคลากรสายสนับสนุน และผู้บริหาร
- 2) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยทดลองใช้กับนิสิตระดับปริญญาตรีจำนวน

30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 60 คน

- 3) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนิสิตระดับปริญญาตรี จำนวน 380 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 260 คน และผู้บริหาร จำนวน 36 คน

- 4) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ระยะที่ 2 การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดำเนินการดังนี้

- 1) นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 และการศึกษาคู่มือการพัฒนาสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. มาจัดแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- 2) จัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- 3) ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้แบบประเมินในด้านประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้

และด้านความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

## สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

### 1.1 นิสิตระดับปริญญาตรี

มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันด้านการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.91$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรมีวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อนิสิต ( $\bar{x} = 4.24$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ให้ นิสิตได้รับทราบ ( $\bar{x} = 3.76$ )

1.2 บุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ( $\bar{x} = 4.69$ ) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.60$ ) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 4.42$ ) บริการที่ดี ( $\bar{x} = 4.42$ ) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{x} = 4.40$ ) ตามลำดับ

1.3 ผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{x} = 4.27$ ) รองลงมาคือ บริการที่ดี ( $\bar{x} = 4.23$ ) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{x} = 4.23$ ) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x} = 4.15$ ) และการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.07$ ) ตามลำดับ

2. ความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้



2.1 นิติระดับปริญญาตรีต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี คือ การมีจิตบริการและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ

2.2 บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้าน การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมตามลำดับ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

2.3 ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมตามลำดับ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ จิตบริการ จริยธรรมและคุณธรรม และการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 2 การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปได้ดังนี้

1) การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หัวข้อ การฝึกอบรม รูปแบบการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาและสถานที่งบประมาณ การประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และผู้รับผิดชอบ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน ได้แก่

1.1) โปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้น (ระยะเวลา 3 เดือน) คือ หลักสูตรการบริการที่ดี

1.2) โปรแกรมฝึกอบรมระยะยาว (ระยะเวลา 1 ปี) ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

2) การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลัก สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับ ดีมาก ( $\bar{x} = 4.57$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.76$ ) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.52$ ) และด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{x} = 4.44$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้พบว่า

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.1 นิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นผู้รับบริการซึ่งมีความสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและองค์การ มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันด้านการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ แต่ข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดคือ บุคลากรแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ ให้นิสิต ได้รับทราบ ดังนั้น นิสิตระดับปริญญาตรีจึงมีข้อเสนอแนะต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการโดยให้มี จิตบริการ และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ เพราะการแสดงสมรรถนะด้านบริการที่ดีของบุคลากรสายสนับสนุนคือ ต้องสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจ Spencer and Spencer (1993) ก็ได้จำแนกกลุ่มสมรรถนะโดยมีกลุ่มช่วยเหลือและ การให้บริการบุคคลอื่น

ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ได้แก่ ความเข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และการมุ่งบริการลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2552 : 57-59) ที่ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่มีความจำเป็น มากที่สุดคือ ด้านทักษะและความสามารถ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคุณลักษณะด้านจิตสำนึกบริการ

1.2 บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุน มีความเห็นว่าการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 2) ด้านบริการที่ดี บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนต้องการให้มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรสายสนับสนุนยึดหลักความถูกต้อง จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน 5) ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรสายสนับสนุนต้องการให้มีกิจกรรมนอกสถานที่ให้มากขึ้น Scott B. Parry (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2548 : 48 ; อ้างอิงมาจาก Scott B. Parry. 1997) ได้นิยามคำว่าสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งนี้บุคลากรสายสนับสนุนมีข้อเสนอแนะต้องการได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สมรรถนะหลักเป็นลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน

ทุกตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552 : 4) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมัญญา พิมพ์าลัย (2557 : 42-48) ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมีดังนี้ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพต้องส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา การทำงาน และจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องส่งเสริมให้มีการวางแผน

การทำงานเพื่อความ สามารถบรรลุความสำเร็จ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ต้องส่งเสริมการทำงานด้วยความถูกต้อง มุ่งมั่น ชยัน อดทน ด้านบริการที่ดีต้องส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการบริการที่ดี และประเมิน การให้บริการด้านการทำงาน เป็นทีมต้องส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความเอื้อเพื่อเอื้อแก่กันในการ อยู่ร่วมกัน

และจัดให้มีการฝึกอบรมธรรมะและจรรยาบรรณกับการปฏิบัติงาน และสนับสนุน การทำกิจกรรมทางศาสนา ร่วมกัน และ Carmichael และ Stacey (2006 : 1-15) ได้ศึกษา

สมรรถนะจากกรอบคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของแอฟริกาได้ เพื่อสนับสนุนกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พบว่ามีผู้ให้ความสำคัญกับทักษะในการแก้ปัญหา โดยผ่านกระบวนการทางความคิดเป็นส่วนมากอันเนื่องมาจากการแก้ปัญหา นั้นต้องใช้ทักษะหลายด้านคือการทำงานร่วมกับคนอื่น การติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ต้องเกิดจากการฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552 : 1) ได้ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ ซึ่งได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงาน

ของข้าราชการพลเรือนโดยมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการพลเรือนมีศักยภาพที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้ส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการใช้หลักสมรรถนะในการส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผลและพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้สามารถปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญและบุคลากรก็ต้องทำให้ตนเองมีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การดูงาน การศึกษาด้วยตนเอง และการสอนงาน เป็นต้น นอกจากนี้พีไลวรรณ อินทรักษา (พีไลวรรณ อินทรักษา. 2550 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Sherman and Bohlander. 1992) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือ

- 1) ด้านองค์การ ช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ
- 2) ด้านบุคลากร ช่วยให้บุคลากรตัดสินใจ

และแก้ปัญหาได้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความตระหนักในความสำเร็จ ความเจริญและความรับผิดชอบตลอดจนความก้าวหน้า ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ช่วยลดความเครียด ความไม่พอใจ ความขัดแย้ง ช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับ 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วยในการปรับปรุง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาสและการทำงาน สร้างความเป็นปึกแผ่นในกลุ่มผู้ทำงาน ช่วยให้เกิดบรรยากาศ ที่ดีในการเรียนรู้ และความร่วมมือประสานงาน การพัฒนาขีดความสามารถทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ทำงานและน่าอยู่ ดังนั้น ผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะต้องการให้บุคลากรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน จิตบริการ การใช้ทักษะภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร การให้บริการทรัพยากรสารสนเทศ จริยธรรม และคุณธรรม และการทำงานเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณิ์ ล้วนประเสริฐ (2552 : 127-129) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลัก ในกาปฏิบัติ

งานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีความต้องการให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นอันดับแรก และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหน้าที่ มีความเห็นสอดคล้องตรงกันคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และ Hamlin (1996 : 605-619) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ ที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทางให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบ มีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

2. การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสาย

สนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.1 การกำหนดรูปแบบและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนผู้บริหาร และนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552 : 136-148) ที่ได้ศึกษารูปแบบ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ด้านการศึกษาดูงานต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากร ประเมินความจำเป็นในการศึกษาดูงาน เลือกลงสถานที่ศึกษา ดูงานจัดการศึกษาดูงานและประเมินผลลัพธ์ ด้านการฝึกอบรม คือ ประเมินความจำเป็น พิจารณาหลักสูตรการฝึกอบรมเลือกวิธีการและวิทยากรฝึกอบรมและประเมินผลลัพธ์

2.2 การจัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้น (ระยะเวลา 3 เดือน) คือ หลักสูตรการ

บริการที่ดี โปรแกรมฝึกอบรมระยะยาว (ระยะเวลา 1 ปี) คือ หลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดีมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความเหมาะสม คือ หลักสูตรมีความสอดคล้องกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักและลำดับเนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสมเนื่องจากผู้วิจัยกำหนดหลักสูตรตามความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนผู้บริหาร และนิสิตระดับปริญญาตรี ซึ่งมีประโยชน์ต่อบุคลากรสายสนับสนุนในการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ แต่บางหลักสูตรอาจมีข้อจำกัด เช่น การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ซึ่งต้องใช้งบประมาณมากบุคลากรบางส่วนอาจไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในหลักสูตรระยะยาว เป็นต้น

Boone (1992 : 10) กล่าวว่าในการจัดทำโปรแกรม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) บริบท 2) เป้าหมาย และ 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ต้องมีความเหมาะสมจึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จของการจัดทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาริณี อภัยโรจน์ (2554 : 59-72) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ช่องว่างของสมรรถนะหลักหรือผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร สามารถนำมาพิจารณาแนวทาง การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม เช่น สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ตัวอย่างหลักสูตรคือ หลักสูตร การสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างหลักสูตรคือ หลักสูตรการสร้างสรรค์ความคิดเชิงนวัตกรรม

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดโปรแกรมเสริมสร้าง

สมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคามให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อให้ทราบความต้องการจำเป็นขององค์การ บุคลากร ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.2 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน และการศึกษา ดูงานนอกสถานที่เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยนำไปทดลองใช้กับบุคลากรสายสนับสนุน และมีการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม

2.2 ควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการตามตำแหน่งงาน และตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.จตุพร เพ็งชัย ผศ.ดร.ยุพาศรี ไพโรวรรณ ผศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพเครื่องมือคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของผลงานตำราและเอกสาร

ทุกฉบับที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาจนก่อให้เกิดแนวคิด ปัญหาและองค์ความรู้ใหม่ อันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรสายสนับสนุน และนิสิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลอันมีค่ายิ่งต่อวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามโดยมีส่วนช่วยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และได้รับพระราชทานทุนภูมิพล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2558

## เอกสารอ้างอิง

- ญาณี ล้วนประเสริฐ. (2552). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2552). *การศึกษารูปแบบสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2554). *การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์. (2552). *รูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. อุตรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- เพชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. (2554). *เอกสารประกอบการอบรมสมรรถนะเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- พิไลวรรณ อินทรักษา. (2550). การดำเนินงานในส่วนงานฝึกอบรม. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2554). คู่มือหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน. มหาสารคาม : สารคามการ พิมพ์.
- สมัญญา พิมพ์าลัย. (2557). การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย บูรพา.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency based learning*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบาย และตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. นนทบุรี : พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตาม สมรรถนะหลัก (*Core Competencies*). กรุงเทพฯ : แอร์บอร์น พรินซ์ จำกัด.
- Boone, E., J. (1985). *Developing Programs in Adult Education*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Camichael, T. and A. Stacey. (2006). "Perception of SAQA's critical cross-field outcomes as key management meta-competencies," *South African Journal of Business Management*. 37(2) : 1-15 ; June.
- Hamlin, Alan. (1996) "Economical Constitutions," *Political Studies*. 44(3) : 605-619 ; August.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York : Wiley.