การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์

ของ

พัชรีภรณ์ บุญทักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
กุมภาพันธ์ 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์

ของ

พัชรีภรณ์ บุญทักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

กุมภาพันธ์ 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รศ.สีดา สอนศรี)	(กรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ)
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์)	(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง)	(อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)
.....	กรรมการ
(ผศ.ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)	(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....	.....
(รศ.สีดา สอนศรี)	(ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทอดทูล)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
	วันที่ 24 เดือน ก.พ. พ.ศ. 2559

Mahasarakham University

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์กุลธน ธนาพงศธร ดร.อลงกรณ์ อรรคแสง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่เมตตาสั่งสอน ชี้แนะ ให้คำแนะนำ และวางแผนยุทธศาสตร์การจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา สังขพันธานนท์ ดร.กมล เสวตสมบูรณ์ และผู้อำนวยการศรีเกื้อกูล ดวงจันทร์ทิพย ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของผลงานตำราเอกสารทางวิชาการทุกท่าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาก่อให้เกิดแนวคิดอันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่สุมาลัย บุญญาจันทร์ ที่ให้กำลังใจ อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี สอนทุกอย่างในชีวิต ให้ความรัก ความห่วงใย และสนับสนุนให้โอกาสในชีวิตเสมอมาตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษาด้วยความรักเอาใจใส่เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อธีระ บุญทักษ์ และคุณพ่อวีระศักดิ์ บุญญาจันทร์ ที่คอยอบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี สนับสนุน และสอนให้รู้จักรักการเรียนตั้งแต่เล็กจนโต

ขอขอบคุณนางสาวยุพเรศ บุญทักษ์ นางสาวกิตติมา วรชินา เด็กหญิงปรียาภัทร รมย์ราช และญาติพี่น้องทุกคนที่คอยดูแล ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในวันที่ท้อแท้ วันที่เจอกับอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นมาได้ด้วยดี จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณนายสหเดช กตัญญู ที่คอยช่วยเหลือในการจัดทำงานวิจัยและส่งกำลังใจให้เสมอ ขอบคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการเมืองการปกครอง รวมถึงเพื่อนๆ พี่ๆ รป.ม. ทุกคน ที่คอยให้กำลังใจในการทำงานวิจัย และให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่บิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยเป็นคนดีมีคุณธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติต่อไป

พัชรีภรณ์ บุญทักษ์

Mahasarakham University

ชื่อเรื่อง การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้วิจัย นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์
กรรมการควบคุม อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์
ปริญญา รป.ม. **สาขาวิชา** นโยบายสาธารณะ
มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบการประเมินตามแนวคิด Daniel L. Stufflebeam หรือ CIPP Model ซึ่งได้แก่ ด้านการบริบท (Context) ด้านการปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Product) ซึ่งประกอบด้วย ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ความเข้าใจและด้านพฤติกรรม และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มดังกล่าว โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 224 คน ในขณะที่เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวบข้อมูลเป็นแบบสอบถามและวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน ส่วนสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test และค่า F-test โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลวิจัยพบว่า ด้านบริบท ผู้เข้าร่วมโครงการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในด้านวัตถุประสงค์ของโครงการและด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านปัจจัยนำเข้า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในด้านหน่วยงานและด้านทรัพยากรในระดับมาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านกระบวนการ ผู้เข้าร่วมโครงการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านการบริหารโครงการและด้านการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านผลผลิต คือ ผลสัมฤทธิ์จากการเข้าร่วมโครงการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในด้านทัศนคติและด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง และด้านพฤติกรรมของบุคลากรอยู่ในระดับดี

สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับด้านผลผลิตของโครงการ พบว่า ประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปแตกต่างกัน และประเภทของบุคลากรแตกต่างกัน ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและพฤติกรรมของบุคลากรแตกต่างกัน ทั้งนี้จากการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรฯ พบว่า ควรมีแนวทางการพัฒนาทั้งในด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต นอกจากนั้น ควรจัดโครงการแบบสัญจร จัดอบรมผ่านหลักสูตรระยะสั้น ส่งเสริมการเรียนรู้ระยะยาว และควรพิจารณาใช้วิธีการประเมินผลแบบ 360 องศาร่วมด้วย โดยนำผลการประเมินนั้น มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยบุคลากรแต่ละคน ต้องร่างแผนพัฒนาด้วยตนเอง

Mahasarakham University

TITLE An Evaluation and the Development of Personnel Competency for Adapting to Globalization : The Case Study of Personnel Competency Development Project for General Administration Officers Position at Mahasarakham University.
AUTHOR Miss Patchareeporn Boontak
ADVISORS Dr.Piyapong Boossabong
DEGREE M.P.A. **MAJOR** Master of Public Administration (Public Policy)
UNIVERSITY MahasarakhamUniversity **DATE** 2016

ABSTRACT

This research aims to evaluate and seek for the options for developing the personnel competency of the general administration officers position at Mahasarakham University. The researchers adopted CIPP Model proposed by Daniel L. Stufflebeamin order to evaluate the context, input, process, and product including the attitude cognition and behaviors of the officers. 224 persons were chosen as the sample group, while the research tools for data collection were the questionnaire and unstructured in-depth interview. The statistical techniques applied in this research included percentage, means, standard deviation, t-test and F-test (statistical significance at 0.05).

The research findings revealed that regarding The Context, it was found that the appropriateness of the objectives and the facilities in overall were rated high by project participants. As for The Input, it showed that project participants rated at the high level regarding the appropriateness of the agency and the of resources in overall. For The Process, it was found that the appropriateness of the personnel participation, project management, and evaluation in the overall are rated moderate by project participants. In Case of The Product, it was found that the achievement of project participants in overall was rated at the good level. Most project participants improved their attitude and understanding of the key aspects of expected competency of general administration officers at a moderate level, while the improvement of their behaviors was rated good.

The analysis of relationship between personal factors and the product of the project found that different experiences understood differently on the key aspects of competency of general administration officers. Besides, the different personnel types also understood the competency's key aspects and behaved differently. Lastly the study of suggestions about the options for

Mahasarakham University

enhancing personnel competency found that the university should develop the better context, input, process and product. In addition, it should organize mobile training and short courses as well as facilitating long-term learning. To apply 360 degree performance evaluation should be also considered. by the university as the effective way to develop its personnel capacity.

สารบัญ

บทที่ **หน้า**

1 บทนำ 1
ภูมิหลัง 1
ความมุ่งหมายของการวิจัย 3
ประโยชน์ของการวิจัย 3
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 3
ขอบเขตของการวิจัย 4
นิยามศัพท์เฉพาะ 5

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการ 11
ความหมายของการประเมินโครงการ 12
ความมุ่งหมายของการประเมินโครงการ 13
ความสำคัญของการประเมินโครงการ 15
กระบวนการของการประเมินโครงการ 17
ประโยชน์ของการประเมินโครงการ 17
ตัวแบบการประเมินโครงการแบบซิปป์ (CIPP Model) 21
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 24
ประวัติและความเป็นมาของสมรรถนะ 25
ความหมายของสมรรถนะ 26
ความสำคัญของสมรรถนะ 28
องค์ประกอบของสมรรถนะ 30
ประเภทของสมรรถนะ 33
สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม 37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 38
สรุปแนวคิดการวิจัย 42

3 วิธีดำเนินการวิจัย 43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 45
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ 47
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประมาณและเชิงคุณภาพ 48

Mahasarakham University

บทที่ **หน้า**

การวิเคราะห์ข้อมูล 48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 52

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 53
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล 53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 53
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 53
ตอนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 55
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 72

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 80
สรุปผล 80
อภิปรายผล 84
ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ 86

บรรณานุกรม 89

ภาคผนวก 96
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 100
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ 107
ภาคผนวก ค หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ 111
ภาคผนวก ง หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล 113
ภาคผนวก จ บริบททั่วไปเกี่ยวมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 115
ภาคผนวก ฉ โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2558 118
ภาคผนวก ช แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร (Development the Plan : IDP) 123

ประวัติย่อของผู้วิจัย 126

Mahasarakham University

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 รายละเอียดสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 6
2 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 44
3 การตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 50
4 ความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 54
5 ผลการวิเคราะห์ด้านบริบท (Context) 56
6 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) 57
7 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process) 58
8 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านทัศนคติ 60
9 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านความรู้ความเข้าใจ 61
10 สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิต (Product) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป 63
11 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการคิดวิเคราะห์ 64
12 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการดำเนินการเชิงรุก 65
13 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ 66
14 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 67
15 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน 68
16 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน 69
17 สรุปผลผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากรโดยภาพรวม 70
18 สรุปผลการวิเคราะห์ประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 71

Mahasarakham University

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 4
2 โมเดลพื้นฐานของสตัฟเฟิลบีม 22
3 แผนภูมิโครงสร้างการประเมินตามตัวแบบซิปป์ (CIPP Model) 23
4 สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล 27
5 องค์ประกอบของสมรรถนะ 30
6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) 32
7 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง 77
8 กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 78
9 สรุปผลการศึกษา 83

Mahasarakham University

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) อย่างเต็มตัว โดยจะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลก อีกทั้งเทคโนโลยีในการขนส่ง ได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะทางบก ทางอากาศ หรือทางน้ำ ทำให้สามารถประหยัดเวลาและต้นทุนในด้านการขนส่งสินค้า การติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างสะดวก สามารถรับทราบข้อมูล ข่าวสาร เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้นในจากทั่วทุกมุมโลกได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถส่งผ่านข้อมูลต่างๆ ข้ามพรมแดนประเทศโดยใช้เวลาเพียงเสี้ยววินาที ทำให้การเข้าถึงข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถทำได้ง่ายมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบอินเตอร์เน็ตในปัจจุบัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ โลกเปรียบเสมือนได้ย่อขนาดให้เล็กลง ทำให้สามารถเดินทางหรือติดต่อสื่อสาร รับส่งข้อมูลจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งได้อย่างง่าย โลกาภิวัตน์ ได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ของโลกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียว จะเห็นได้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์ดังกล่าว นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ส่งผลกระทบอันรวดเร็ว ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านประชากร ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านการเมือง และด้านอื่นๆ

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงทำให้องค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการเร่งปรับตัวให้ทันกับพลวัตรของกระแสโลกาภิวัตน์ กล่าวอีกนัย คือ การบริหารจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 นี้ กลายเป็นการบริหารจัดการภายใต้โลกาภิวัตน์ไปแล้ว ทั้งนี้ สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายๆ องค์การ ต่างหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรดังกล่าวมากขึ้นสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่มุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2558) ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาคน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคน หรือทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (นลินี อธิมา. 2554 : 1) อาจจะกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะขาดไม่ได้ เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก

การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้คนในองค์กร ได้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางพฤติกรรมและทัศนคติที่มีต่อองค์กร (สิริรัศมิ์ถา เมืองไชย. 2553 : 12) ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้นำเอาแนวคิดในเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ดังนั้น ถ้าหากองค์กรต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นลำดับแรก เพราะบุคลากร

Mahasarakham University

ที่มีสมรรถนะเท่านั้นที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความแข็งแกร่ง ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (สมพร ฉั่วสกุล. 2555 : 3) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ก็เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษา ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่มีจำนวนมากที่สุดของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 292 คน และในทุกๆ ปี ที่ผ่านมา จะมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยได้ดำเนินการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งเป็นโครงการที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยมีสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนี้

1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
3) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)
4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)
6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ในการจัดทำโครงการในปีที่ผ่านมา พบว่ามีผู้เข้าร่วมโครงการฯ จำนวนน้อยกว่าร้อยละ 80 เนื่องจากขาดการติดตามเพื่อปรับปรุงโครงการ มีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดโครงการไม่เหมาะสม และยังไม่มีการประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการประเมินโครงการนั้นมีประโยชน์และมีความสำคัญมาก เนื่องจากการประเมินโครงการ จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของโครงการข้อดี และจุดบกพร่องของโครงการ ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการ จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินโครงการ จากทัศนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ทั้งหมดจำนวน 224 คน โดยใช้แนวคิดซิปป์ (CIPP Model) ของ Daniel L. Stufflebeam มาใช้ในการประเมิน ได้แก่ ด้านบริบท (Context) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Product) และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการ ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดของมหาวิทยาลัยต่อไป

Mahasarakham University

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบซิปป์ ประกอบด้วย ด้านการประเมินบริบท ด้านการประเมินปัจจัยนำเข้า ด้านการประเมินกระบวนการ ด้านการประเมินผลผลิต ได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านพฤติกรรม
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

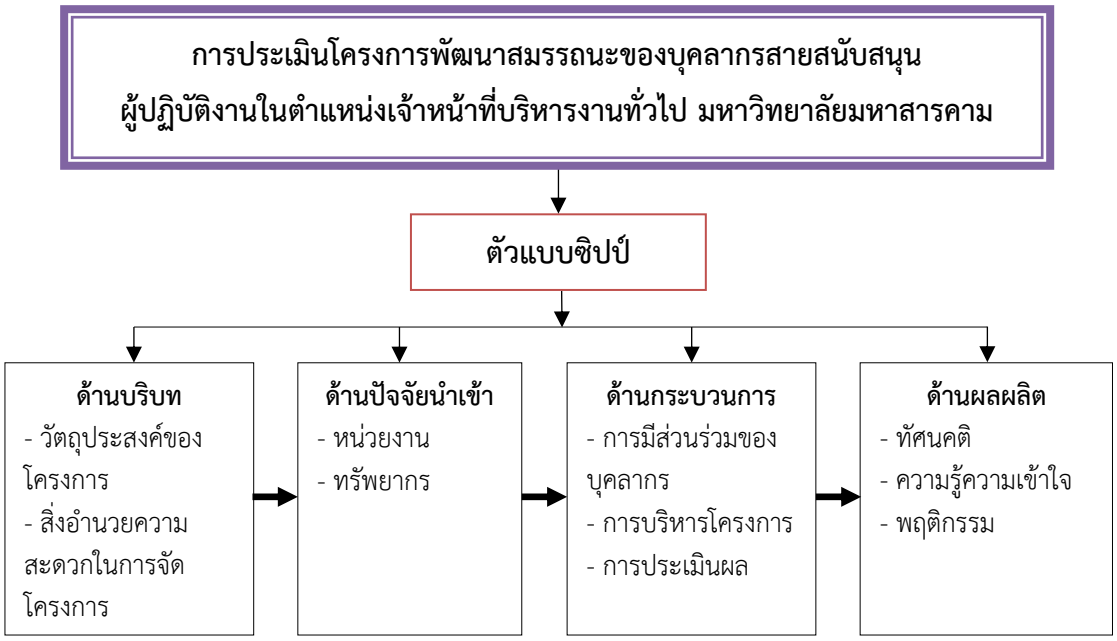
ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงผลการประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตของโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนา ขยายผล และปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง
3. ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการประเมินโครงการและสามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลประกอบการค้นคว้างานวิจัยต่อไป

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัย นำแนวคิดตัวแบบซิปป์ (CIPP Model) ของ Danial . L. Stufflebeam มาประยุกต์ใช้ในประเมินโครงการ ได้แก่ 1) ด้านบริบท 2) ด้านปัจจัยนำเข้า 3) ด้านกระบวนการ และ 4) ด้านผลผลิตของโครงการ มาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย เรื่องการประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังภาพประกอบ 1 ดังรูป

Mahasarakham University



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำตัวแบบซิปป์ มาใช้เป็นแนวทางการประเมินองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ประเมินด้านบริบท เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2 ประเมินด้านปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินด้านหน่วยงาน ด้านทรัพยากร ได้แก่ ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการ ความเหมาะสมกับด้านสถานที่ ความเหมาะสมกับด้านระยะเวลา ความเหมาะสมของวิทยากร ความเหมาะสมของอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม ความเหมาะสมกับด้านงบประมาณ ความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ความเหมาะสมด้านวัสดุอุปกรณ์

1.3 ด้านกระบวนการ เพื่อประเมินความเหมาะสมการดำเนินโครงการ ได้แก่ การบริหารโครงการ การประชาสัมพันธ์โครงการ การประเมินผล

1.4 ด้านผลผลิต เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการในด้านทัศนคติ ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านพฤติกรรมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

Mahasarakham University

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 292 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Specified Sampling) โดยเลือกเฉพาะผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558 จำนวน 224 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่ วันที่ 15 – 31 สิงหาคม 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้อธิบายในการวิจัยเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

1. การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอแนวทางการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบซิปป์ มี 4 ด้านได้แก่

1.1 การประเมินด้านบริบท หมายถึง การประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.2 การประเมินด้านปัจจัยนำเข้า หมายถึง การประเมินด้านหน่วยงานและทรัพยากร ได้แก่ เอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการ สถานที่ ระยะเวลา วิทยากร อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม งบประมาณ เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ และวัสดุอุปกรณ์

1.3 การประเมินด้านกระบวนการ หมายถึง การประเมินการดำเนินการจัดโครงการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารจัดการโครงการ และการประเมินผล

1.4 การประเมินด้านผลผลิต หมายถึง เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาสารคาม ได้แก่ ด้านทัศนคติต่อโครงการ ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านพฤติกรรมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. สมรรถนะของบุคลากร หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่จำเป็นต่อการทำงานของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราว เพื่อให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หมายถึง โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

4. สมรรถนะของบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หมายถึง สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

4.1 การคิดวิเคราะห์

4.2 การดำเนินการเชิงรุก

4.3 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

4.4 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

4.5 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน

4.6 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

โดยมีรายละเอียดสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 รายละเอียดสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ชื่อสมรรถนะ	**1) การคิดวิเคราะห์**
คำจำกัดความ	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ - วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน - ระบุเหตุและผล และระบุข้อดีและข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ - วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญได้
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน - เชื่องโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ - วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ - เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งได้ - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายๆ รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันไว้ล่วงหน้า

Mahasarakham University

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ	**1) การคิดวิเคราะห์**
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหารวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง - วางแผนที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้
ชื่อสมรรถนะ	**2) การดำเนินการเชิงรุก**
คำจำกัดความ	การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยไม่ย่อท้อ และใช้โอกาสนั้น เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดเริ่มสร้างสรรค์ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ - เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และการวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า - เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้า - ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ - แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น - ใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดในหน่วยงาน
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส - คิดนอกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต - สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้างโอกาสในอนาคต

Mahasarakham University

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ	**3) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ**
คำจำกัดความ	จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร - เคารพและถือปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดีต่อองค์กร - แสดงถึงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร - มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจขององค์กร - มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจขององค์กรจนบรรลุเป้าหมาย - จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงาน
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง - ยึดถือประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนความต้องการของตนเอง - ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง - เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวขององค์กรโดยรวม - เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ขององค์กร
ชื่อสมรรถนะ	**4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ**
คำจำกัดความ	ความสามารถในการเข้าใจ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมืองเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	- เข้าใจโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ - เข้าใจสัมพันธภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กรรับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

Mahasarakham University

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ	**4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ**
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร - เข้าใจประเพณีปฏิบัตินิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง - เข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำได้ให้บรรลุผลได้
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร - รับรู้และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร - เข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ - เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กรเพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาสกำหนดจุดยืนและท่าทีตามภารกิจ ในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ
ชื่อสมรรถนะ	**5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน**
คำจำกัดความ	ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	ต้องการทำงานให้ถูกต้องและชัดเจน รักษากฎ ระเบียบ - ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสภาพแวดล้อมการทำงาน - ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ - ตรวจทานความถูกต้องของงานอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้งานมีคุณภาพดี - ต้องการทราบมาตรฐานของผลงานในรายละเอียดเพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง - ตระหนักถึงผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน - ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - ตรวจความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนงานทั้งของตนเองและผู้อื่น - บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน

Mahasarakham University

ตาราง 1 (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ	**5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน**
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ - ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา - ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล - สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนงาน - พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล
ชื่อสมรรถนะ	**6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน**
คำจำกัดความ	ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความรวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป
ระดับ	คำอธิบาย
ระดับที่ 1	- มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวได้แม้ประสบความลำบากทางกายในงาน ไม่ยึดติดกับความสะดวกสบาย วัตถุแสดงฐานะทางสังคม หรือระดับอาวุโสในงาน
ระดับที่ 2	- ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนะคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานที่ขัดแย้งกับความคิดเดิม
ระดับที่ 3	- มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ ใช้กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น มีวิจารณญาณในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ระดับที่ 4	- ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ ปรับแก้ไขกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ระดับที่ 5	- ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมดเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้าทบทวน กฎระเบียบ และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ใหม่ทั้งหมด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนองค์กร สายบังคับบัญชาเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

5. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

6. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

7. มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร งานวิจัยและเอกสาร สิ่งพิมพ์อื่นๆ โดยนำเสนอตามลำดับ หัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการ
   - 1.1 ความหมายของการประเมินโครงการ
   - 1.2 ความมุ่งหมายของการประเมินโครงการ
   - 1.3 ความสำคัญของการประเมินโครงการ
   - 1.4 กระบวนการของการประเมินโครงการ
   - 1.5 ประโยชน์ของการประเมินโครงการ
   - 1.6 ตัวแบบการประเมินโครงการแบบซิปป์ (CIPP Model)
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
   - 2.1 ประวัติและความเป็นมาของสมรรถนะ
   - 2.2 ความหมายของสมรรถนะ
   - 2.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
   - 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
   - 2.5 ประเภทของสมรรถนะ
   - 2.6 สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. สรุปแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการกำหนดรูปแบบ ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบในการแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ (กชพรรณ บำรุงรัตน์. 2555 : 8) การประเมินโครงการ มีบทบาทในการช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถบริหารโครงการนั้นๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของโครงการได้ หรือทำให้ทราบว่าโครงการที่ดำเนินการอยู่นั้น เมื่อดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะเกิดผลคุ้มค่ากับงบประมาณ หรือคุ้มค่ากับเวลาหรือไม่

Mahasarakham University

1. ความหมายของการประเมินโครงการ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการไว้มากมาย ดังนี้

Stufflebeam และ Shinkfield (1985 : 159) กล่าวถึงความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ รวบรวม และการอำนวยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่

กฤตพงศ์ คงอยู่ (2554 : 9) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นกิจกรรมการเก็บรวมรวบข้อมูล การวิเคราะห์ ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทางวิธีการปรับปรุง วิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการและหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

ปวีณา หวังเก็ม (2554 : 21) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นการตัดสินคุณค่าโดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของโครงการอย่างเป็นระบบ และนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมวิเคราะห์แล้วมาเทียบเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินจะเป็นข้อสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

ปัทมาพร ศรีปา (2554 : 10) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง หาจุดเด่น จุดด้อยของการดำเนินโครงการ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจการปฏิบัติงานจริง

พรชนก พรหมอยู่ (2555 : 11) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่าเป็นกระบวนการการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุง โครงการให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการทั้งปัจจุบันและอนาคต

มรุต จิรเศรษฐสิริ (2553 : 30) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่าเป็นกระบวนการการใช้เทคนิคทางการวิจัย เพื่อให้เกิดสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการที่เป็นจริง เพื่อวัดประสิทธิภาพของโครงการ และเพื่อให้ทราบว่าโครงการนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร

วรรณพร รักษาอินทร์ (2555 : 11) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า เป็นการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการในการได้มาซึ่งข้อสรุปของโครงการที่ได้ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยพิจารณาการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโครงการกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การตัดสินใจและการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในอนาคต

วราภรณ์ คารมย์ (2555 : 17) กล่าวว่าการประเมินโครงการ คือ กระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบายโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด โดยมีมาตรฐานและเครื่องมือในการวัดที่แม่นตรงและเชื่อถือได้

เอกอนันต์ กิมภากรณ์ (2555 : 10) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วตามแผนของโครงการว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำโครงการต่อไป

Mahasarakham University

จากความหมายของการประเมินโครงการ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขอสรุปว่า การประเมินโครงการ หมายถึงกระบวนการในดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยวิธีระเบียบวิจัย ถึงการค้นหาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ เพื่อวัดประสิทธิภาพของโครงการ และทำให้ทราบว่าโครงการนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์ในโครงการหรือไม่ และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโครงการนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินการต่อ แก้ไขหรือปรับปรุง เพื่อให้โครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความมุ่งหมายของการประเมินโครงการ

การประเมินผลโครงการ มีความมุ่งหมายตามความคิดเห็นของนักวิชาการในหลายแง่หลายมุมดังต่อไปนี้

ณัฐพล ไม้สังข์ (2555 : 18) สรุปว่าความมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการว่ามี 5 ประการ คือ

1. เพื่อสนับสนุน หรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจว่า ควรจะยกเลิกโครงการ หรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ๆ ยังไม่ได้จัดทำรูปของโครงการทดลอง ซึ่งมีโอกาสจะผิดพลาด หรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการจึงไม่ใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้นถ้ามีการประเมินแล้วโครงการนั้นสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินแล้วโครงการนั้นมีปัญหา ก็ควรยกเลิกไป

2. เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการว่า เป็นไปตามกำหนดวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด

3. เพื่อปรับปรุงงาน ถ้านำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมด แต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ ควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่อง เมื่อทราบผลการประเมิน ก็จะสามารถปรับปรุงได้ตรงประเด็น

4. เพื่อศึกษาทางเลือก โดยปกติแล้วในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการ จะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลโครงการจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

5. เพื่อขยายผลในการนำโครงการไปปฏิบัติ ถ้าไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ถ้ามีการประเมินผลโครงการเป็นระยะสม่ำเสมอจะทำให้ทราบว่า โครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือไม่ หากบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ ควรมีการขยายโครงการนั้นต่อไป

เทพลักษณ์ ปราบสากุน (2555 : 12) ได้สรุปความมุ่งหมายของการประเมินไว้ดังนี้

1. ควรจะให้มีโครงการต่อไป หรือควรยุติโครงการ การประเมินผลทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทราบถึงผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการด้วย ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะตัดสินใจว่าควรจะมีการดำเนินการต่อไป หรือควรยุติ

Mahasarakham University

2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และแนวทางปฏิบัติให้ก้าวหน้า การประเมินโครงการจะมุ่งไปสู่การประเมินของการปฏิบัติของผู้ดำเนินงานโครงการ และทีมงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการประเมินในลักษณะดังกล่าว จะทำให้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับระเบียบ วิธีการปฏิบัติ และแนวทางการปฏิบัติด้วย

3. เพื่อเพิ่มหรือตัดออกซึ่งมาตรการและเทคนิคบางอย่างของโครงการ ในกรณีที่โครงการเกิดปัญหาและข้อขัดข้อง อาจจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคหรือมาตรการใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้

4. เพื่อสร้างโครงการในลักษณะคล้ายคลึงกันในที่อื่นๆ ในกรณีที่ประสบผลสำเร็จและอาจนำมาเป็นแนวทาง และข้อมูลสำหรับโครงการอื่นๆ ต่อไป

5. เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรระหว่างโครงการที่เลือกแล้ว กรณีที่มีหลายโครงการแต่มีทรัพยากรจำกัด จำเป็นต้องเลือกเฉพาะบางโครงการนำมาดำเนินการ และตัดโครงการที่มีคุณค่าน้อยออกไป

6. เพื่อประกอบการตัดสินใจในการยอมรับหรือปฏิเสธ เทคนิคหรือทฤษฎีที่นำมาใช้ในโครงการ ในกรณีที่เทคนิคหรือทฤษฎีที่นำมาใช้มีข้อบกพร่องก็ไม่ควรนำมาใช้

สัมฤทธิ์ อุตรสัก (2552 : 7-8) สรุปความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการวางแผนและกำหนดนโยบาย

1.1 เพื่อกำหนดขอบเขตความต้องการและกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เป็นการประเมินระบบ เพื่อกำหนดขนาด ขอบเขตความต้องการและทิศทางการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และทรัพยากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการจัดทำโครงการต่อไป

1.2 เพื่อกำหนดขอบเขตการวางแผนโครงการ เป็นการประเมินของขอบเขตความต้องการในแนวลึกอีกชั้นหนึ่ง เพื่อกำหนดขอบเขตการจัดทำโครงการ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ

1.3 เพื่อช่วยการตัดสินใจในการดำเนินตามโครงการเป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัญหาและอุปสรรค และทิศทางการดำเนินงานของโครงการในระยะของการดำเนินตามโครงการ เพื่อให้ข้อมูลกับผู้บริหารในการตัดสินใจรับรองให้

1.4 เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการ เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อรายงานผลการดำเนินงานทั้งสิ้นของโครงการ เพื่อประโยชน์ต่อการพิจารณาเปรียบเทียบการจัดทำโครงการ และสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงต่อไป

2. เพื่อการบริหารและจัดการ ความมุ่งหมายของการประเมินผลอาจดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางการบริหารและการจัดการดังนี้

2.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงานการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ นี้เป็นการประเมินผลในระหว่างปฏิบัติงาน หรือในระยะใกล้สิ้นสุดโครงการ เพื่อให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าสมควรปรับปรุงแผนงานหรือเปลี่ยนไปเป็นแผนงานใหม่หรือควรปิดแผนงานโครงการนั้น

2.2 เพื่อกำหนดทิศทางการปรับปรุงวิธีการใช้ เป็นการประเมินผลในระหว่างปฏิบัติงาน เมื่อสัญญาณการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ขนาด ความต้องการของผู้รับบริการหรือในเรื่องประสิทธิภาพของวิธีใช้ หรือทรัพยากรที่สนับสนุนโครงการเปลี่ยนไป

Mahasarakham University

2.3 เพื่อเป็นไปตามความต้องการของผู้สนับสนุนโครงการ ในบางกรณีผู้ให้การสนับสนุนโครงการ ซึ่งอาจทำได้ 2 ช่วง คือ 1) ระยะก่อนดำเนินการเพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงการ หรือโครงการที่ให้การสนับสนุน และ 2) ระยะหลังจากดำเนินเสร็จสิ้นและเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาต่างๆ

3. เพื่อทดสอบสมมติฐานหรือหลักปฏิบัติในการปฏิบติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง หรือโครงการพิเศษหรือโครงการเฉพาะกิจ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องที่ผู้บริหารเห็นสมควร

จากความคิดเห็นของนักวิชาการ ที่กล่าวถึงความมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ คือ การนำผลการประเมินโครงการที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโครงการ และเพื่อใช้ในประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ ในการดำเนินโครงการนั้นต่อไป

3. ความสำคัญของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการที่ถูกต้องอย่างมีระบบ จะมีความสำคัญมาก เพราะโครงการในระดับต่างๆ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในเรื่องข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับอุปสรรค และความสำเร็จของโครงการซึ่งต้องอาศัยการประเมินโครงการที่ถูกต้องมากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล (พนัส กงกาหน. 2551 : 14) เพราะการประเมินโครงการ เป็นส่วนหนึ่งในวิธีการต่างๆ แก่ผู้มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และการจัดทำโครงการในอนาคต โดยมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นในหลายแง่มุมดังต่อไปนี้

กฤติน มีลาภ (2550 : 14-15) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินว่า การประเมินโครงการถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน โดยที่การดำเนินงานในโครงการใดก็ตาม มักจะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ผู้บริหารที่มีศักยภาพและความสามารถสูงมักทำการประเมินผลควบคู่ไปตลอดการดำเนินโครงการ ซึ่งมีหลักการดังนี้

1. การประเมินความเป็นไปได้ เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินโครงการ โดยขั้นตอนการตรวจสอบในเรื่องเหตุผลความจะเป็นในด้านต่างๆ วัตถุประสงค์ของโครงการ ความพร้อมด้านทรัพยากร ความต่อเนื่องของโครงการ ประสิทธิภาพของแผนการประเมิน

2. การประเมินเพื่อติดตาม เป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อทำการติดตามความก้าวหน้า พิจารณาหาเงื่อนไขความสำเร็จ และความล้มเหลว วิธีการบริหารโครงการ

3. การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เน้นขั้นตอนการตรวจสอบในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ผลสำเร็จของโครงการ ความคุ้มค่า ผลกระทบของโครงการ

ทรงสันต์ ศรีสว่าง (2550 : 11) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินโครงการว่าเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากร กระบวนการ การควบคุมคุณภาพของงานและที่สำคัญช่วยในการตัดสินใจในการบริหารโครงการ

Mahasarakham University

พิทักษ์ หลอดนคร (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544 : 92 ; อ้างอิงมาจาก พิทักษ์ หลอดนคร. 2552 : 23-24) กล่าวว่า การประเมินโครงการนั้น เป็นระบบหนึ่งของการวางแผนและการบริหารโครงการ การบริหารโครงการ ไม่ว่าด้านใดจำเป็นต้องอาศัยการประเมินที่เป็นระบบ คือ มีการประเมินทั้งเหตุและประเมินผล กล่าวคือ ผลการประเมินย่อมทำให้ผู้บริหารได้ทราบจุดอ่อน จุดด้อย เพื่อจะได้เสริมจุดเด่นและแก้ปัญหาจุดด้อยได้อย่างทันท่วงที ในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการย่อมต้องการทราบว่าโครงการนั้นได้บรรลุเป้าหมายเพียงใด ซึ่งคำตอบจะได้จากผลการประเมินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ เป็นผลมาจากการประเมินโครงการที่มีการดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบ

พิมพรรณ รัตนโกมล และคณะ (2552 : 8) กล่าวว่าการประเมินโครงการมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยชี้ให้เห็นว่าจุดประสงค์ของการดำเนินงานนั้น เหมาะสมและเป็นไปได้เพียงใด การดำเนินงานหรือโครงการใดๆ จะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ของการดำเนินงาน การประเมินจะเป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการโครงการนี้และการดำเนินงานนั้นมีความเป็นไปได้เพียงใด
2. ทำให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้น บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินผลโครงการนั้นนอกจากประเมินส่วนอื่นๆ แล้ว จะต้องประเมินว่าการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินงานไปแล้วได้ผลตามจุดประสงค์ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
3. กระตุ้นให้มีการเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินงาน การประเมินจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ดำเนินงานมีการเร่งรัดปรับปรุงการดำเนินงาน เมื่อพบข้อบกพร่องในการดำเนินงาน
4. ให้มองเห็นข้อบกพร่องในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะใช้เป็นหลักในการปรับปรุงการดำเนินงาน การประเมินการดำเนินงานทุกขั้นตอน จะทำให้พบข้อบกพร่อง
5. ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการลดความสูญเสียเปล่าในการใช้ทรัพยากร ผู้ดำเนินงานบางคน บางครั้งมักไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีและเต็มความสามารถ ซึ่งการประเมินจะช่วยควบคุมการดำเนินงานให้มีคุณภาพได้
6. ช่วยให้ข้อสารสนเทศแก่ผู้บริหารในด้านการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องการทราบข้อมูลทุกมุมของผลประเมิน ซึ่งผู้บริหารจะได้นำไปพิจารณาวินิจฉัยและตัดสินใจ สั่งการได้ถูกต้อง
7. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมในครั้งต่อไป การประเมินผลโครงการที่ดำเนินในปัจจุบันจะทำให้ทราบถึงข้อดี และข้อบกพร่องต่างๆ ของวิธีการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการแก้ไขที่จะดำเนินงานโครงการต่อไป

จากผู้รู้ที่กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินโครงการ ขอสรุปว่าการประเมินโครงการมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่มุ่งค้นหาคำตอบเฉพาะของโครงการ รวมทั้งเป็นการประเมินองค์ประกอบต่างๆ จนจบโครงการ ทำให้ทราบว่าวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ ได้บรรลุผลหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องและเหมาะสมเพียงใด ซึ่งเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินการของโครงการ เพื่อจะได้มีการปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Mahasarakham University

4. กระบวนการของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการของการตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของโครงการอย่างมีระบบโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น กระบวนการในการประเมินโครงการ อาจมีขั้นตอนและรายละเอียดของขั้นตอนแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการทางการประเมินผลโครงการแต่ละบุคคล อย่างไรก็ดี นอกจากจะประเมินโครงการทั้งหมดโดยส่วนรวมแล้ว แต่ละส่วนของโครงการจะต้องได้รับการประเมินควบคู่กันไปด้วยเสมอ (ชาคริต เบี้ยวจันทร์. 2550 : 19) ซึ่งโดยรวมของโครงการทั้งหมด ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ (สุรีรัตน์ วิชัย. 2555 : 23) ดังนี้

1. การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดวัตถุประสงค์ที่ของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ จะมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้ปฏิบัติได้โดยลักษณะใด การประเมินผลโครงการในขั้นตอน ถือได้ว่าเป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นการตรวจสอบและทบทวนความเรียบร้อยวัตถุประสงค์

2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลและทรัพยกรต่างๆ ที่จะต้องใช้ ว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่

3. การเก็บรวบรวมและการกระทำกับข้อมูลและทรัพยากร เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินโครงการในลักษณะการเก็บรวบรวม และจำแนกข้อมูลให้เป็นสัดส่วน และให้เป็นความจริงมากที่สุด การประเมินขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูลหรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

4. การวิเคราะห์ การแปลความหมาย และการสรุปผล เป็นขั้นตอนที่ข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อย ผู้ประเมินต้องทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินขั้นนี้ เป็นการประเมินผลงานของโครงการที่เกิดขึ้นด้วยผลงาน โครงการโดยรวมเป็นอย่างไร เป็นโครงการที่ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับการดำเนินการหรือไม่ ควรมีการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น หรือยุติโครงการ

สรุปว่า กระบวนการการประเมินโครงการนั้น จะเริ่มตั้งแต่การศึกษาโครงการที่จะทำการประเมินอย่างละเอียด กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินเลือกอุปกรณ์เครื่องมือและกระบวนการต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งเลือกเทคนิคที่จะวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานในการประเมินเพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะต่างๆ ปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ก็คือ ระยะเวลาของการดำเนินงานโครงการ เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป

5. ประโยชน์ของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ มีประโยชน์มากมาย ในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงาน มีความชัดเจนทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เต็มที่ ทำให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการ ไว้ดังนี้

กชพรรณ บำรุงรัตน์ (2555 : 11-13) ได้สรุปประโยชนต่อการประเมินโครงการดังนี้

1. การประเมินโครงการ จะช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น กล่าวคือ ก่อนที่โครงการจะได้รับการสนับสนุนให้นำไปใช้ย่อมจะได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดจากผู้บริหารและผู้ประเมิน ส่วนใดที่ไม่ชัดเจน เช่น

Mahasarakham University

วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานในการดำเนินงาน หากขาดความแน่นอน จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องชัดเจนเสียก่อน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการประเมินโครงการมีส่วนช่วยทำให้โครงการมีความชัดเจนและสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างได้ผล มากกว่าโครงการที่ไม่ได้รับการประเมิน

2. การประเมินโครงการ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์เต็มที่ ทั้งนี้เพราะการประเมินโครงการ จะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ ข้อมูลใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นหรือมีมากเกินไปจะได้รับการตัดทอน และทรัพยากรใดที่ขาดก็จะได้รับการจัดหาเพิ่มเติม ฉะนั้น การประเมินโครงการจึงมีส่วนที่ทำให้การใช้ทรัพยากรของโครงการเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินโครงการ ช่วยให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผน ดังนั้นเมื่อโครงการได้รับการตรวจสอบวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขให้ดำเนินการไปด้วยดี ย่อมจะทำให้แผนงานดำเนินไปด้วยดีและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หากโครงการใดโครงการหนึ่ง มีปัญหาในการนำไปปฏิบัติย่อมกระทบต่อแผนงานทั้งหมดโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้เช่นเดียวกันว่า หากการประเมินโครงการ มีส่วนช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมหมายถึงการประเมินโครงการ มีส่วนช่วยให้แผนงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และดำเนินงานไปด้วยดีเช่นเดียวกัน

4. การประเมินโครงการ มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาอันเกิดจากผลกระทบ (Impact) ของโครงการและทำให้โครงการมีข้อที่ทำให้เกิดความเสียหายลดน้อยลง

5. การประเมินโครงการ มีส่วนช่วยในการควบคุมคุณภาพของงาน การประเมินโครงการเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบ ทุกอย่างของโครงการและปัจจัยทุกชนิดที่ใช้ในการดำเนินงานจะได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อให้มีการดำเนินงานใหม่จนกว่าจะเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ ดังนั้น จึงถือได้ว่าการประเมินเป็นการควบคุมคุณภาพของโครงการ

6. การประเมินโครงการ มีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติตามโครงการเพราะการประเมินผลโครงการ ไม่ใช่เป็นการควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติโครงการอันย่อมจะนำมาซึ่งผลงานที่ดีเป็นที่ยอมรับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจและมีความตั้งใจกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลโครงการมีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7. การประเมินโครงการ ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารโครงการ กล่าวคือการประเมินโครงการจะทำให้ผู้บริหารได้ ทราบถึงอุปสรรคปัญหาข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการโครงการ โดยข้อมูลดังกล่าวแล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการนั้นต่อไป หรือจะยุติโครงการนั้นเสีย

8. การประเมินโครงการ ช่วยให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานในพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ในโอกาสต่อไป

Mahasarakham University

ปัทมาพร ศรีปา (2554 : 20) ได้ทำการสรุปถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการสามารถกล่าวได้โดยสรุป 3 ประการ คือ

1. เพื่อช่วยการตัดสินใจเชิงนโยบาย โครงการที่เป็นโครงการนำร่องหลายโครงการที่ได้รับการประเมินว่ามีประโยชน์ หลังจากนั้นอาจถูกเสนอเข้ามาเป็นนโยบายขององค์กร/หน่วยงานได้

2. เพื่อช่วยในการบริหารงาน ต้องใช้การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทาง การประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของการดำเนินงานเพื่อช่วยในการตัดสินในการบริหารงานต่อไป

3. เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ ในกระบวนการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมที่ดำเนินการว่าได้ผลดี ผลเสียอย่างไร ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการทำงาน

พิมพ์ประวีณา แพ่งเมือง (2551 : 18-19) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการ ดังนี้

1. การประเมินโครงการ จะช่วยให้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ

2. การประเมินโครงการ ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน

3. การประเมินโครงการ ช่วยในการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าปัญหา อุปสรรคของโครงการ

4. การประเมินโครงการ ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปหรือไม่

5. การประเมินโครงการ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานโครงการว่าเป็นอย่างไร คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

6. การประเมินโครงการ เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลโครงการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาโครงการให้มีปรับปรุงยิ่งขึ้น

พิมพรรณ รัตนโกมล และคณะ (2552 : 10) สรุปประโยชน์ของการประเมินโครงการดังนี้

1. เพื่อศึกษาดูว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่เดิม ยังคงเป็นเป้าหมายที่แท้จริงในปัจจุบันหรือไม่เพียงใด และยังคงเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมเพียงใด
2. เพื่อค้นพบการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
3. เพื่อพิจารณาหาเหตุผลของความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติ
4. เพื่อแสดงถึงหลักการของแผนงานที่สำเร็จ
5. เพื่ออำนวยการบริหารงานโดยเทคนิคสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพ
6. เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัยต่างๆ ที่จะมีขึ้นในระยะต่อไป
7. ใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการปฏิบัติในระยะต่อไป

Mahasarakham University

วรรณาภา ทองแดง (2551 : 40) ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินโครงการไว้ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินโครงการ เป็นเครื่องมือของการรับรองคุณภาพในการให้บริการ ถึงแม้จะไม่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงสุดของโครงการได้ แต่ก็สามารถรับรองคุณภาพของการให้บริการในระดับหนึ่งได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการต่างๆ จำนวนมาก จึงเห็นความจำเป็นที่ต้องใช้วิธีประเมินโครงการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากประชาชนทั่วไปด้วย

2. การประเมินโครงการ ช่วยให้ผู้สนับสนุนด้านเงินทุน ได้รับทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ จากสภาพการณ์ที่เป็นจริง

3. การประเมินโครงการ ช่วยให้ได้ข้อมูล ซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานที่ต้องพิจารณาจัดสรรเงินทุนเพื่อให้การสนับสนุนโครงการ เช่น สำนักงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะมีการอนุมัติงบประมาณให้แก่โครงการใดๆ ทางสำนักงบประมาณแผ่นดิน จะขอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการประเมินจากหน่วยงาน ซึ่งจัดทำโครงการเหล่านั้นไปประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดสรรเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ และสอดคล้องกับความต้องการที่เป็นจริง

4. การประเมินโครงการ ช่วยชี้ให้เห็นความสำคัญของแต่ละโครงการตามลำดับก่อนหลัง โดยสามารถทราบได้ว่า โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน ทั้งนี้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการคัดเลือกโครงการ ตลอดจนช่วยลดความกดดันจากอำนาจทางการเมืองอันเนื่องมาจากโครงการมีจำนวนมาก (ทั้งจากการขยายโครงการและโครงการที่ต่อเนื่อง) แต่เงินทุนสนับสนุนมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การประเมินผลโครงการต่างๆ อย่างมีระบบและครบทุกขั้นตอน จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยชี้แนะได้ว่าโครงการใด ควรจะได้รับการพิจารณาให้การสนับสนุนก่อน และโครงการใดควรจะให้การสนับสนุนในลำดับถัดไป เป็นต้น

5. การประเมินโครงการ ช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อมูลประเภทนี้ ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดและปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ

6. การประเมินโครงการ ช่วยให้ทราบถึงผลผลิตของโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไป ถึงแม้ว่าการดำเนินโครงการต่างๆ ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงประสงค์เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงแล้วอาจมีผลผลิตบางส่วนที่ไม่พึงประสงค์เกิดตามมาด้วย

วิวัฒน์ อินทร์ไทยวงศ์ (2551 : 21) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการดังนี้

1. ทำให้ทราบสถานภาพของการดำเนินงานของโครงการ

2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ อันจะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา

3. ช่วยประหยัดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เวลา เป็นต้น

4. ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โครงการในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Mahasarakham University

5. การประเมินโครงการหนึ่งจะให้ประโยชน์แก่โครงการที่เกี่ยวข้อง โครงการจะดำเนินการในรูปแผนงานหรือแผน ฉะนั้น การประเมินจึงไม่เกิดประโยชน์เฉพาะโครงการนั้น แต่ยังเกิดประโยชน์แก่โครงการที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การประเมินผลในเชิงของแผนงานหรือแผนก็จะต้องใช้พื้นฐานความรู้จากการประเมินผลโครงการ

6. ทำให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการมีความมั่นคงในการดำเนินงานในโครงการมากยิ่งขึ้น เพราะได้มีการศึกษาและการนำผลที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน

แสงนภา ขุนปัญญา (2553 : 11-12) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการโดยสรุป 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ก่อนตัดสินใจเริ่มจัดทำโครงการ
2. เพื่อช่วยสำหรับการตัดสินใจ ว่าควรจะขยายการดำเนินงานหรือยุติโครงการ
3. เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการ
4. เป็นเครื่องมือช่วยในการหางบสนับสนุนทางการเงิน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่ช่วยวางแผนโครงการการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบความพร้อมก่อนเริ่มโครงการ รวมถึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้นๆ ทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติโครงการตอไป

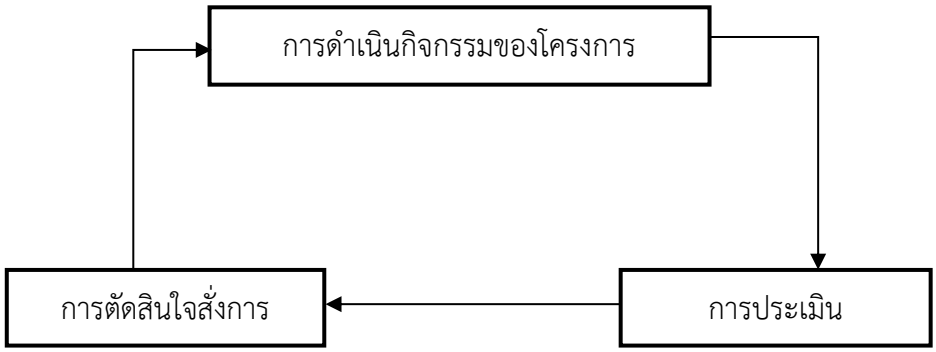
6. ตัวแบบการประเมินผลโครงการแบบซิปป์ (CIPP Model)

Stufflebeam (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555 : 35-40 ; อ้างอิงมาจาก Stufflebeam. 1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบซิปป์ (CIPP Model) ซึ่งเป็นตัวแบบการประเมินที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เป็นตัวแบบการประเมินที่มีระบบแผนอย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลโครงการต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง

คำว่า CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบท) Input (ปัจจัยนำเข้า) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต)

วรรณพร รักษาอินทร์ (2555 : 23-26) สรุปการประเมินผลโครงการตัวแบบซิปป์ (CIPP Model) ว่าเป็นการประเมินเพื่อให้รายละเอียดต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินความก้าวหน้าเพื่อบ่งชี้จุดเด่น จุดด้อยของโครงการ เพื่อนำผลไปปรับปรุงกิจกรรมโครงการได้อย่างทันท่วงที มีการประเมินผลโครงการรวม สรุปหลังโครงการสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่เหมาะสม กรอบความคิดในการประเมินตัวแบบซิปป์ จึงเป็นที่นิยมใช้ ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินจะได้ข้อดี ข้อบกพร่อง และประสิทธิภาพของโครงการที่จะประเมินได้เป็นอย่างดี ช่วยในการตัดสินใจและเป็นตัวแบบที่เข้าใจง่าย สะดวกในการปฏิบัติ จึงเป็นที่นิยมใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถเขียนแสดงเป็นแผนผัง ดังภาพประกอบ 2

Mahasarakham University



ที่มา : Stufflebeam และ Shinkfield (วรรณพร รักษาอินทร์. 2555 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Stufflebeam and Shinkfield. 1985)

ภาพประกอบ 2 โมเดลพื้นฐานของสตัฟเฟิลบีม

การประเมินตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีมนั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1. กำหนด หรือระบุและบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นตอน 2. จัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอน 3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

วิธีการประเมิน โดยใช้ตัวแบบการประเมินซิปป์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการโครงการใดๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการ และเหตุผล รวมทั้งพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหาตลอดจน การพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมิน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจน เทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อ

3.1 หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้อง กับข้อบกพร่องนั้นๆ

3.2 หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนางานต่างๆ

3.3 บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่างที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation : P) เป็นการประเมิน เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

Mahasarakham University

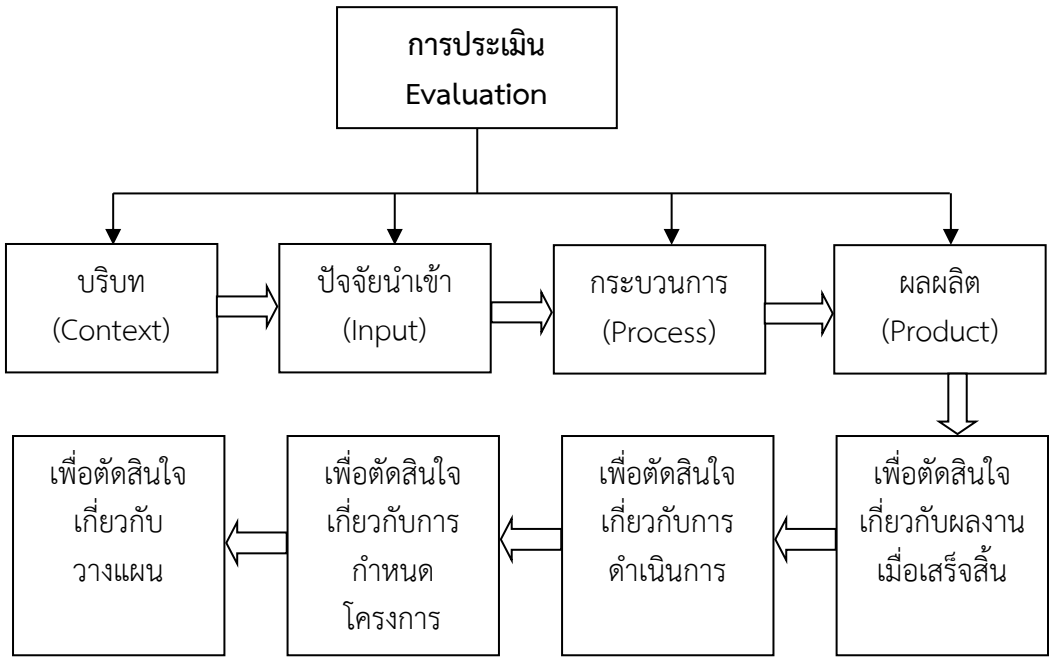
การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุกๆ ขั้นตอน สิ่งที่ควรคู่กับการประเมินทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการใดๆ (สุรีรัตน์ วิชัย. 2555 : 29) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทเช่นกัน คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อม มีบทบาทสำคัญ คือ การกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินตัวป้อนมีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการทำงานต่างๆ ของโครงการ

3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementing Decisions) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินกระบวนการ มีบทบาทสำคัญ คือ ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลัก คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิโครงสร้างการประเมินตามตัวแบบซิปป์ ดังภาพประกอบ 3



ที่มา : Stufflebeam และ Shinkfield (วรรณพร รักษาอินทร์. 2555 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Stufflebeam and Shinkfield. 1985)

ภาพประกอบ 3 แผนภูมิโครงสร้างการประเมินตามตัวแบบซิปป์ (CIPP Model)

Mahasarakham University

การประยุกต์ใช้ตัวแบบการประเมินซิปป์มาใช้ในการประเมินโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องดำเนินการประเมินโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบเพื่อนำสารสนเทศที่ได้จากการประเมินเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยดำเนินการดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2555 : 40)

1) การประเมินก่อนโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ ควรทำการประเมินสภาวะแวดล้อมและปัจจัยเบื้องต้น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนการดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการที่จะนำไปปฏิบัติ คุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การประเมินเพื่อตัดสินใจ หรือหาข้อมูลสรุปสำหรับการตัดสินใจเลือกโครงการ บางครั้งเรียกว่า “การวิเคราะห์โครงการ” ในขั้นนี้ เน้นพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

1.1 ความเหมาะสมของโครงการที่จะดำเนินการ โดยวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นของโครงการ ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ ความพร้อมในการบริหารจัดการโครงการ ความพร้อมในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเงิน กำลังคน วัสดุและการจัดการ

1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ

1.3 การศึกษาและคาดหวังถึงผลประโยชน์ หรือสิ่งที่อาจตามมาจากการดำเนินโครงการนั้น ทั้งในระยะเริ่มโครงการและในขณะดำเนินโครงการ

2) การประเมินในระหว่างการดำเนินโครงการ โดยทำการประเมินขณะที่กำลังดำเนินโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการควรประเมินจุดเด่น จุดด้อยของการดำเนินงาน ตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไร มีวิธีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร แล้วใช้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินสำหรับตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงที

3) การประเมินหลังการดำเนินโครงการ โดยผู้ประเมินหรือผู้รับผิดชอบโครงการมุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด ซึ่งเป็นการตรวจสอบการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ เกิดผลกระทบอะไรบ้าง สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่า ควรดำเนินโครงการนั้นต่อไป หรือปรับปรุงขยาย หรือล้มเลิกโครงการ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

“สมรรถนะ” (Competency) หลายคนคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เข้ามาในเรื่องของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ แต่หากพิจารณาและศึกษาแล้วจะพบว่า เรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะ เป็นการนำเรื่องเก่ามาตั้งประเด็นนำเสนอให้ทุกคน ได้สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสมรรถนะ ก็มีผลเชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพงาน ตามที่ภาครัฐได้มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล. 2554 : 7)

Mahasarakham University

ในปัจจุบันได้มีแนวโน้มการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร ด้านการเงิน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ และที่ขาดไม่ได้คือทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือว่าเป็นรากฐานในการผลิต หรือหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ จึงได้มีการนำมาใช้ทั้งภาคเอกชนและภาคหน่วยงานราชการ (ประเชิญโชค สมรัตน์. 2556 : 12)

1. ประวัติและความเป็นมาของสมรรถนะ

ศาตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วย การสัมภาษณ์ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของแมคเคิลแลนด์ ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) โดยได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (ศุภมิตร พินิจการ. 2552 : 10)

ในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์การ

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำ ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ มีการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Coporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น (เธียรไชย ยักทะวงษ์. 2552 : 35)

Mahasarakham University

สำหรับประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทและองค์กรชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ และเนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในระบบราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งในระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) (นลินี อธิมา. 2554 : 10-11) และในปัจจุบันระบบราชการได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาด้วย

2. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะหรือ Competency ได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญแสดงแนวคิดและสร้างทฤษฎีไว้หลากหลาย ซึ่งความหมายของสมรรถนะมีดังต่อไปนี้

Good (1973 : 58) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการนำเอาหลักการและเทคนิควิธีการของสาขาวิชานั้นๆ ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

McClelland (1973 : 25) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ McClelland ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ

Hooghiemstra (1992 : 27–28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของคนที่มีอยู่ในตัว และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพของงานหรือผลงานที่มีคุณค่าสูง โดยสมรรถนะนั้น หมายรวมถึงแรงจูงใจ (Motive) ลักษณะ (Trait) แนวคิดของตนเอง (Self–Concept) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะ พฤติกรรม (Cognitive and Behavioral Skill) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ที่สามารถวัดหรือนับได้ และสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ

Hurphy (1993 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติหรือทักษะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

Spencer และ Spencer (ธนวัฒน์ วัฒนชัย. 2553 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Spencer and Spencer. 1993 : 11) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ให้ผลงานที่ดีกว่ามาตรฐาน (Superior Performance)

Mahasarakham University

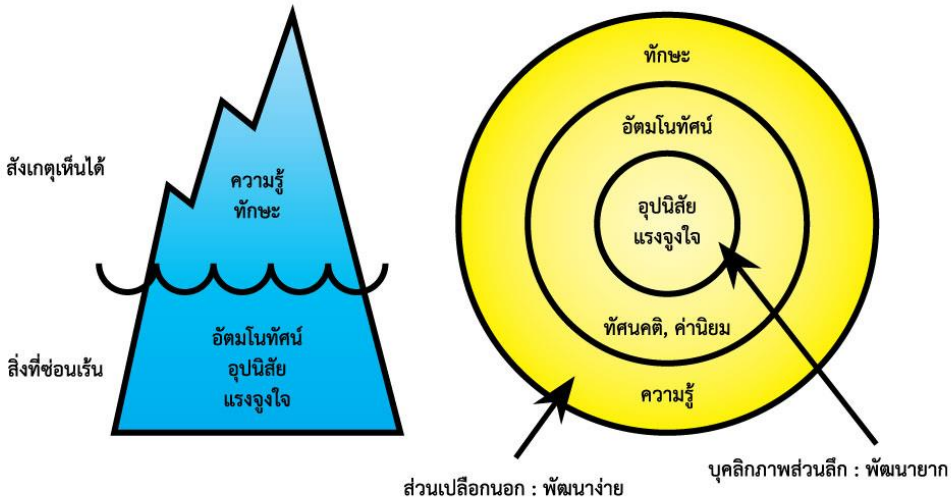
กีรติ ยศยิ่งยง (2550 : 78) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการแสดงออก การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วิทยา จันทร์ศิริ (2551 : 14) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ

รัชฎา ณ น่าน (2550 : 10) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะว่า พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

พิสมัย พวงคำ (2551 : 28) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นและเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

วัชราภรณ์ สุรภี (2556 : 43) สรุปความหมายของสมรรถนะว่า ความสามารถในด้านความรู้ ทักษะ ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มีความจำเป็นในการทำงาน เนื่องจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานให้สามารถทำงานตามเป้าหมาย



ที่มา : McClelland (พิสมัย พวงคำ. 2551 : 28 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1975)

ภาพประกอบ 4 สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล

Mahasarakham University

จากภาพประกอบ 4 McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. Skill หมายถึง ทักษะ หรือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ

3. Self-Concept หมายถึง อัตมโนทัศน์หรือทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

4. Trait หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล

5. Motives หมายถึง เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของพฤติกรรมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ

3. ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ (เจนวิทย์ สิทธิวงศ์. 2555 : 47)

กีรติ ยศยิ่งยง (2550 : 25-28) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินผลโครงการไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับชั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงาน เพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

1.2 เพิ่มความสามารถได้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะ

1.3 บุคลากรสามารถ รู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเองที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร ทำให้รู้ถึงสมรรถนะที่ต้องการในองค์กร หรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

1.4 องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้นเป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

Mahasarakham University

2. องค์กร

2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม ที่ลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้งานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิตและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

2.4 สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

2.5 ช่วยในการประเมิน ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดสมรรถนะไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

3. อุตสาหกรรม

3.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็นและตรงกับความต้องการของงานด้วยอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม ต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

4. เศรษฐกิจระดับประเทศ

4.1 ทำให้การพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม

3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน

Mahasarakham University

3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน

3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

ธนวัฒน์ วัฒนชัย (2553 : 9) ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะว่า

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

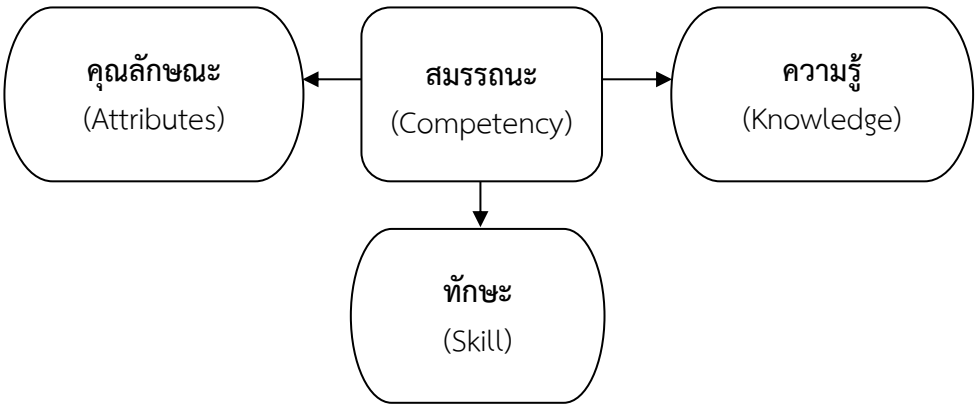
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

ขอสรุปความสำคัญของสมรรถนะ ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ให้ความสำคัญทั้งต่อบุคคล องค์กร และประเทศ ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ โดยที่สมรรถนะขององค์กรเป็นกลยุทธ์ประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรเพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

Spencer และ Spencer (นลินี อธิมา. 2554 : 17 ; อ้างอิงจาก Spencer and Spencer. 1993) ได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะ ว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะพื้นฐาน ดังนี้



ที่มา : Spencer และ Spencer (นลินี อธิมา. 2554 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Spencer and Spencer. 1993)

ภาพประกอบ 5 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ

Mahasarakham University

จากภาพประกอบ 5 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลกระทำพฤติกรรมหรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย

2) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

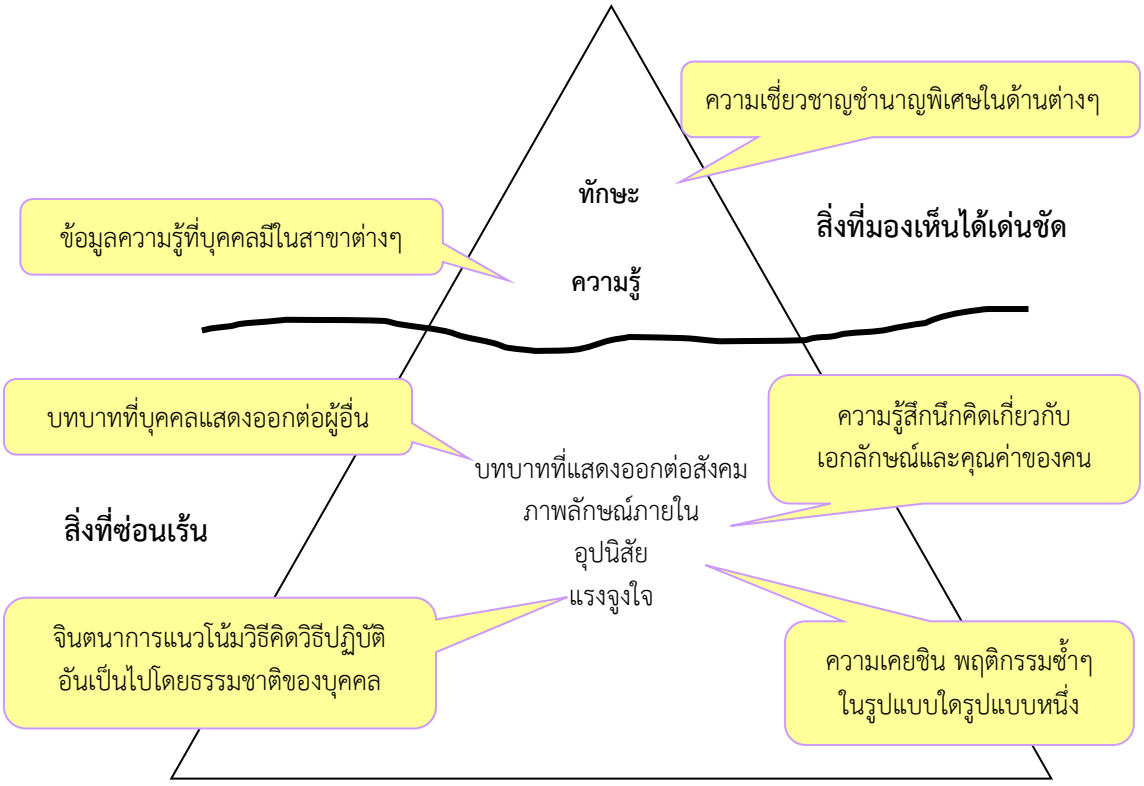
3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง รวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

5) ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ปฏิบัติงานทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์ จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะความเชี่ยวชาญในการตรวจ วินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด เป็นต้น

Mahasarakham University

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer สามารถแสดงเป็นรูปภูเขาน้ำแข็ง ดังนี้



ที่มา : McClelland (จารุณี แก้วทอง. 2551 : 7 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1975 : 12)

ภาพประกอบ 6 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพประกอบ 6 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ทักษะ และความรู้ เป็นส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก อาจโดยการใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและฝึกอบรม สำหรับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย แรงจูงใจถือว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล และเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะที่พัฒนาได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และอาจจะต้องใช้เวลานาน

จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของสมรรถนะนั้น มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน คือ ทักษะและความรู้ และส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ ค่านิยม ทัศนคติ อุปนิสัย และแรงจูงใจ แต่ที่สำคัญ สมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน ตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

Mahasarakham University

5. ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้จัดประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10) กล่าวสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรม และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้น มีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547 : 28-30) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึง ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4 สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549 : 19) แบ่งประเภทสมรรถนะ (Competency) ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความสามารถหลักขององค์กร (Core Compentency of Corporation) เป็นสมรรถนะของทุกตำแหน่งภายในองค์กรที่พึงมี เพื่อความสำเร็จในการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การวางแผน ภาวะผู้นำ ฯลฯ

Mahasarakham University

2. ความสามารถในการบริหารจัดการ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะความสามารถที่มีแตกต่างไปตามหน่วยงาน ตามกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดรับกลยุทธ์หลักขององค์กร ความสามารถในการบริหารจัดการ มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ 2) แปรผันตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงาน 3) สนับสนุนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และ 5) ต้องสามารถวัดผลได้ เช่น ฝ่ายการตลาดและการขาย ที่มีเป้าหมายเพื่อส่งออกต่างประเทศ ควรมีสมรรถนะเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ฝ่ายคลังสินค้าที่มีเป้าหมายในการส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ควรมีสมรรถนะเรื่องความละเอียดรอบคอบ และการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3. ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ (Functional/Technical Competency) เป็นสมรรถนะที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ ที่กำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานตามตำแหน่งงานนั้นๆ

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549 : 17-19 ; อ้างอิงมาจาก McClelland. 1975) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่า เป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

Mahasarakham University

กีรติ ยศยิ่งยง (2550 : 12) สรุปการแบ่งประเภทสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency and capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) หรือคำตอบว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ ความสามารถอย่างไร

2. สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นจะต้องมีขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะที่ต้องใช้ในการดำเนินการกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Job Skills) อุปกรณ์ (Tools) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจำเป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะหลัก

3. สมรรถนะด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance Skill and Competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพการมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับที่องค์กรต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

รัชฎา ณ น่าน (2550 : 14-15) ได้จำแนกสมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่า องค์กรควรมีทิศทางการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

Mahasarakham University

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้ (พิสิฏฐ์ กิจวัฒนาถาวร. 2555 : 15)

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

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

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Other)
2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
2.10 ความถูกต้องของกระบวนงาน (Concern for Order)
2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)
2.14 ภาวะผู้นำ (Leadership)
2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

Mahasarakham University

2.18 ศักยภาพเพื่อนาการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ

6. สมรรถนะของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สมรรถนะของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2554 : 77) ประกอบด้วย

1) สมรรถะหลักของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

1.2) การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

1.5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2) สมรรถะประจำของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

2.1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.3) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)

2.4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

2.5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)

2.6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

Mahasarakham University

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิราพร สุนันทานนท์ (2555 : 100-102) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้รูปแบบจำลองซิปป์ (CIPP Model) ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 4 ด้าน พบว่า มีการประเมินผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ด้านบุคคล จากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในการประเมินผลปัจจัยนำเข้าโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ให้ความคิดเห็นว่าจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีจำนวนเหมาะสม ในด้านความจำเป็น ความพร้อมและความต้องการในการเข้าร่วมก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนด้านของคุณสมบัติด้านความสามัคคีและมีการส่วนร่วมกับลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินโครงการอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร ด้านหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกระบวนการดำเนินงาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดหน่วยงานและเตรียมงาน ด้านการจัดบุคลากร ด้านการติดตามผล ด้านการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน ด้านข้อมูลเพิ่มเติมในการวัดประสิทธิภาพของการบริหารโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่นั้น ส่วนใหญ่รับทราบนโยบายจากหนังสืออิเล็กทรอนิกส์และเว็บไซต์มหาวิทยาลัย ภายหลังการจัดโครงการดังกล่าว หน่วยงานผู้เข้าร่วมโครงการได้รับผลกระทบในทางบวกและทางลบ ซึ่งเป็นไปในทางบวกมากกว่า ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะในภาพรวม ผู้เข้าร่วมโครงการมีความต้องการเข้าร่วมโครงการ แต่เนื่องจากภาระงานปัจจุบันมีมาก ทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมโครงการทุกครั้งได้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ คณะทำงาน ควรมีการจัดแบบสัญจร และจัดโครงการอย่างต่อเนื่อง

วรรณา พงษ์แสวง (2551 : 56) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะนักวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ โดยใช้ตามแบบจำลองซิปป์ CIPP Model ใน 4 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า 1) คณะกรรมการดำเนินโครงการประเมินว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น และด้านกระบวนการ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก 2) วิทยากรประเมินว่า ด้านบริบท มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง และส่วนด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก 3) นักวิจัยประเมิน ว่าด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

วาสนา จิรมงคลเลิศ (2550 : 86) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น โดยใช้รูปแบบจำลองซิปป์ CIPP Model เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร พบว่า ด้านบริบท ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่มุ่งให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่อัธยาศัยดี ด้านกระบวนการ พบว่าความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

Mahasarakham University

ได้แก่ เนื้อหารายวิชาถ่ายทอดได้สอดคล้องกับหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านผลผลิต พบว่า ความคิดเห็นที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ การฝึกอบรมสามารถสร้างผู้นำให้มีคุณธรรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

อรทัย หอมเนียม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยใช้รูปแบบจำลองซิปป์ CIPP Model ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านบริบทโครงการ วัตถุประสงค์โครงการสอดคล้องกับนโยบายการอบรมของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าฝึกอบรม 2) ด้านปัจจัยนำเข้า สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เอกสารประกอบการฝึกอบรม และสวัสดิการต่างๆ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการของโครงการ การบริหารโครงการ เนื้อหาและการจัดกิจกรรมตามหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมด้านความ สำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ขวัญนภา อุณหกานต์ (2553 : 86-89) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดีของโรงเรียนต้นแบบคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยประยุกต์ใช้รูปแบบจำลองซิปป์ CIPP Model เพื่อหาแบบปฏิบัติที่ดีของโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี ผลการวิจัย 1) ด้านบริบท พบว่า วัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน มีความชัดเจนเห็นความสำคัญของโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่าโรงเรียนมีการแต่งตั้งบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีจำนวนเพียงพอ กิจกรรมมีความเหมาะสม มีการประสานงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ พบว่าโรงเรียนดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานครบทุกภากิจและเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด มีการประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต ประกอบด้วยการประเมิน 2 ด้าน ดังนี้ 4.1) ด้านผลการดำเนินงาน พบว่า นักเรียนมีพฤติกรรมตามหลักธรรมพื้นฐาน 8 ประการ และหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4.2) ด้านผลกระทบ พบว่า นักเรียนมีการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่เกี่ยวกับคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ เพิ่มมากขึ้น และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

พิรญาณ์ โคตรชมภู (2553 : 105-112) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์ โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินตามแนวคิดของ Daniel L. Stufflebeam หรือ CIPP Model ประเมินโครงการฝึกอบรมใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านบริบทเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักการเหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ 2) ด้านปัจจัยนำเข้าเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัย ด้านเนื้อหาวิชา เทคนิคการนำเสนอเนื้อหา ระยะเวลาการดำเนินการ ความพร้อมด้านสถานที่ วัตถุประสงค์และบุคลากร 3) ด้านกระบวนการ เกี่ยวกับปัญหา และข้อดีของโครงการ 4) ด้านผลผลิต เกี่ยวกับความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และเจตคติผู้ผ่านการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม จำนวน 135 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เฉพาะผู้เกี่ยวข้องกับ

Mahasarakham University

โครงการฝึกอบรม 2 กลุ่ม ที่สามารถให้รายละเอียด ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม โดยมีผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้ 1) ผลการประเมินด้านบริบท ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักการเหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมกับนโยบายราชทัณฑ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัย ด้านเนื้อหาวิชา เทคนิคการนำเสนอเนื้อหา ระยะเวลาและการดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความพร้อมของปัจจัยด้านสถานที่วัสดุอุปกรณ์และบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินด้านกระบวนการ เกี่ยวกับปัญหาและข้อดีของโครงการฝึกอบรม คือ <u>ด้านปัญหา</u> ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมมีความคิกเห็นเกี่ยวกับปัญหาของโครงการฝึกอบรม 6 ข้อ ที่มีความคิดเห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ คือ เห็นว่าผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมบางส่วนไม่ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะมีการโยกย้ายหน้าที่ หรือไม่ได้รับผิดชอบงานห้องสมุดแต่เดิม <u>ด้านข้อดี</u> ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ คือเห็นส่าสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรราชทัณฑ์ ให้ปฏิบัติงานห้องสมุดได้ ตามนโยบายกรมราชทัณฑ์ 4) ผลการประเมินด้านผลผลิต ผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม ด้านความรู้ที่ได้รับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านเจตคติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านเจตคติผู้ผ่านโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นว่า โครงการฝึกอบรมมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาห้องสมุดเรือนจำ ในระดับมากที่สุด

อารีย์ บัวสุริยะ (2548 : 77-78) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการพัฒนาชีวิตครู จังหวัดสมุทรสงคราม โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน CIPP Model ประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านกระบวนการดำเนินงาน และด้านผลผลิตของโครงการ มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาชีวิตครู 144 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านบริบท วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของครูที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาชีวิตครู อยู่ในระดับมาก 2) ด้านปัจจัยเบื้องต้น พบว่า การประเมินความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและผู้เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์เงื่อนไขการขอกู้เงิน ความเหมาะสมของวงเงินให้กู้ยืมอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ พบว่า การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการกู้เงิน และความชัดเจนในการชำระหนี้ อยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต การประเมินผลที่ได้รับจากโครงการ ความพึงพอใจด้านวงเงินที่กู้และการให้บริการ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายอยู่ในระดับมาก

สมจิตชนก ปัณฑโร (2548 : 115-120) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างภาพลักษณ์ สถาบันพัฒนาบุคลิกภาพจอห์น โรเบิร์ต เพาเวอร์ส โดยใช้วิธีการประเมินผลตามรูปแบบ CIPP 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านบริบท วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องความต้องการในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า เนื้อหาวิชา สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมและวิทยากรมีความเหมาะสมในระดับมาก อุปกรณ์ประกอบการสอน เอกสารประกอบการสอน มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ส่วนจำนวนชั่วโมงของเนื้อหาวิชามีความพอดี 3) ด้านกระบวนการ พบว่าการให้บริการของเจ้าหน้าที่และการจัดการเรียนการสอนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนการดำเนินการจัดโครางการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์

Mahasarakham University

มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง 4) ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อด้านความรู้ที่ไดรับไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

กิติเดช จันทรศรีวงศ์ (2544 : 81-83) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อประเมินผลโครงการใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยเบื้องต้น ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านบริบท วัตถุประสงค์ของโครงการและนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี ส่วนในด้านสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและความสอดคล้อง ระหว่างแผนการจัดการฝึกอบรมกับงานที่ปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องกันในระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากรพี่เลี้ยง มีความเห็นว่าความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่ในระดับมาก ด้านความพร้อมของวิทยากรเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบรรยาย โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ พบว่า การวางแผนการดำเนินโครงการฝึกอบรม การบรรยายของวิทยากร การใช้สถานที่ในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 4) ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และวิทยากร พี่เลี้ยง เห็นว่าสภาพการจัดการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากและทุกคนมีผลการสอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

นิสสรณ์ บำเพ็ญ (2552 : 5) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ เพื่อประเมินผลโครงการ ในด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานผ่านการอบรมโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ จำนวน 210 คน สุ่มกลุ่มตัวเอย่างแบบโควตาอย่างเป็นสัดส่วน และแต่ละชั้นสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม และแบบทดสอบเพื่อประเมินความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านบริบท มีความเหมาะสมของโครงการ ทางด้านวัตถุประสงค์กับนโยบายทางคุณค่าขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านปัจจัยนำเข้า มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจาณณาเป็นรายด้าน พบว่า วิทยากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื้อหาวิชามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนสถานที่ฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการจัดการ มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า การดำเนินการฝึกอบรมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ระยะเวลาของการฝึกอบรม และเทคนิคการนำเสนอเนื้อหามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต เป็นการประเมินระดับความรู้ ความสามารถ และเจตคติ สรุปแต่ละปัจจัยดังนี้ ผู้ผ่านการฝึกอบรม มีความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 61.6 มีความรู้อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 31.9 มีความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 5.6 และมีความรู้อยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 0.9 มีความสามารถในการนำไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีเจตคติในการนำไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

Mahasarakham University

สรุปแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษา คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความจำเป็น ต้องหาแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ในการประเมินโครงการ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้เลือกใช้ตัวแบบซิปป์ (CIPP Model) เนื่องจากเป็นตัวแบบการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลการประเมินภาพรวมของโครงการซึ่งจะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินโครงการดังกล่าว โดยมุ่งประเมินส่วนต่างๆ ดังนี้

1. การประเมินด้านบริบท คือ การประมินสภาพแวดล้อมของโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ

2. การประเมินด้านปัจจัยนำเข้า คือ การประเมินเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ บุคลากร หน่วยงาน และทรัพยากร

3. การประเมินด้านกระบวนการ คือ การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารโครงการและการประเมินผลโครงการ

4. การประเมินด้านผลผลิต คือการประเมินเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการ ได้แก่ ด้านทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อนึ่งการประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จะศึกษาเฉพาะสมรรถะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังเสนอใน 2.6 ซึ่งจะเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ McCelland และ Spencer และ Spencer รวมไปถึงนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้นำเสนอไปในส่วนที่ 2 โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ อาทิ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและระบบราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการดำเนินงานเชิงรุก ทักษะการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน และความยืดหยุ่นผ่อนปรน ซึ่ง Spencer และ Spencer ชี้ว่า สมรรถนะที่มองเห็นได้เด่นชัด อีกทั้งประเด็นที่ศึกษายังเชื่อมโยงกับสมรรถนะที่เป็นสิ่งซ่อนเร้นด้วย กล่าวคือ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ ซึ่งเชื่อมโยงกับสิ่งที่ Spencer และ Spencer กล่าวถึงบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) รวมถึงอุปนิสัย (Trait) ด้วย

Mahasarakham University

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 292 คน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารความ ในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558 จำนวน 224 คน ตามตาราง 2 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558 จำนวน 224 คน ดังนี้

Mahasarakham University

ตาราง 2 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
1	คณะวิทยาศาสตร์	12	
2	คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	4	
3	คณะเภสัชศาสตร์	3	
4	คณะพยาบาลศาสตร์	5	
5	คณะสาธารณสุขศาสตร์	2	
6	คณะวัฒนธรรมศาสตร์	2	
7	คณะศิลปกรรมศาสตร์	6	
8	คณะการบัญชีและการจัดการ	5	
9	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	6	
10	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์	2	
11	คณะสัตวแพทยศาสตร์	3	
12	คณะวิศวกรรมศาสตร์	5	
13	คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม	5	
14	คณะศึกษาศาสตร์	23	
15	คณะแพทยศาสตร์	8	
16	คณะวิทยาการสารสนเทศ	14	
17	คณะนิติศาสตร์	4	
18	คณะเทคโนโลยี	7	
19	วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	2	
20	วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	2	
21	กองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ	6	
22	กองแผนงาน	3	
23	กองทะเบียนและประมวลผล	3	
24	กองคลังและพัสดุ	9	
25	กองอาคารสถานที่	17	
26	กองกิจการนิสิต	2	
27	กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ	5	
28	กองบริการการศึกษา	4	
29	กองกลาง	31	

Mahasarakham University

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน (คน)	หมายเหตุ
30	บัณฑิตวิทยาลัย	4	
31	พิพิธภัณฑ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	2	
32	ศูนย์นวัตกรรมไหม	2	
33	ศูนย์เครื่องมือกลาง	1	
34	ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ	3	
35	สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน	3	
36	สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช	3	
37	สำนักวิทยบริการ	2	
38	สำนักคอมพิวเตอร์	2	
39	สำนักตรวจสอบภายใน	1	
40	โรงเรียนสาธิต (ฝ่ายประถม)	1	
รวมจำนวนทั้งสิ้น		224	

ทั้งนี้ หลังการประเมินด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นวิธีเชิงปริมาณแล้ว การศึกษาครั้งนี้จะเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนในอนาคต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือหลักในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม เป็นการสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบเลือกตอบ (Check List) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทของบุคลากร จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) เกี่ยวกับโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านบริบท ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดทำโครงการ

2) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ หน่วยงาน และทรัพยากร

3) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารโครงการ การประเมินผล

Mahasarakham University

4) ด้านผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์จากการเข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งได้แก่

4.1) ด้านทัศนคติ เป็นแบบสอบถามวัดทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5 ตามแบบมาตรวัดลิเคิร์ทสเกล ระดับทัศนคติ

	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยมากที่สุด	1 คะแนน	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	4 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	5 คะแนน	1 คะแนน

ทั้งนี้ ข้อคำถามเป็นการวัดทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด จำนวน 8 ข้อ

4.2) ด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นแบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 15 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนคือ ถ้าตอบถูกได้ 1 คะแนน ถ้าตอบผิด 0 คะแนน โดย เกณฑ์การแปลความหมายจากคะแนนค่าเฉลี่ยความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4.3) ด้านพฤติกรรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5 ตามแบบมาตรวัดลิเคิร์ทสเกล (Likert Scale) จำนวน 30 ข้อ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	หมายถึง 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	หมายถึง 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	หมายถึง 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	หมายถึง 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	หมายถึง 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อนึ่ง เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้เสริมแบบสอบถามข้างต้นคือ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured In-depth Interview)

Mahasarakham University

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร วิทยานิพนธ์บทความ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ โดยรวบรวมข้อมูลดังกล่าวที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคอร์ท และจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด มีรายละเอียดการสร้างแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

3.1 แบบสอบถามเพื่อประเมินด้านบริบท เป็นการประเมินความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.2 แบบสอบถามเพื่อประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านหน่วยงาน ด้านทรัพยากร

3.3 แบบสอบถามเพื่อประเมินด้านกระบวนการ เป็นการประเมินเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารโครงการ และการประเมินผล

3.4 แบบสอบถามเพื่อประเมินด้านผลผลิต เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ความเข้าใจ และด้านพฤติกรรม

4. นำแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวความคิด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขต่อไป

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และสอดคล้องกับข้อคำถาม เพื่อพิจารณาด้านความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รูปแบบ (Format) และความเหมาะสมด้านภาษา (Wording) เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรง ชัดเจน ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา สังขพันธานนท์ อาจารย์คณะมนุษยศาสตรและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

5.2 อาจารย์ ดร.กมล เสวตสมบูรณ์ อาจารย์คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

5.3 นายศรีเกื้อกูล ดวงจันทร์ทิพย ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการฯ และที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าแอลฟาสัมประสิทธิ์ (Coefficient Alpha) ของครอนบัค (Cronbach) ทั้งนี้ผลการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ ดังนี้

Mahasarakham University

มาตราวัด	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
ด้านบริบท	.815
ด้านปัจจัยนำเข้า	.909
ด้านกระบวนการ	.934
ด้านผลผลิต	.923

7. นำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้ง ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประมาณและเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย ในการจัดทำวิจัยในครั้งนี้ คือการใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ จากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อติดต่อขอความช่วยเหลือในการตรวจสอบเครื่องมือในการใช้ในการวิจัยตามที่กำหนดไว้

2. ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อติดต่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 224 คน เพื่อส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัยต่อไป

3. ผู้วิจัยติดตามและขอความอนุเคราะห์บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยขอความกรุณาส่งกลับคืนมา ภายในวันที่ 31 สิงหาคม 2558 ซึ่งใช้วิธีการประสานงานกับงานสารบรรณกลางของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และติดต่อประสานด้วยตนเอง โดยได้กลับคืนมา จำนวน 202 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.18

4. นำแบบสอบถามที่ได้ทั้งหมด มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

5. ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรต่างกัน เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับข้อมูลแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามที่ได้รับ และนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ประเภทของบุคลากร โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

Mahasarakham University

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ

2.1 ด้านบริบท

2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า

2.3 ด้านกระบวนการ

โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของข้อมูล โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่า ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด หมายถึง 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก หมายถึง 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง หมายถึง 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย หมายถึง 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด หมายถึง 1 คะแนน

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1-5 คะแนน โดยกำหนดในการแบ่งช่วงคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ได้ดังนี้

ระดับ	ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
5	4.21 - 5.00	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	3.41 - 4.20	มีความเหมาะสมมาก
3	2.61 - 3.40	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	1.81 - 2.60	มีความเหมาะสมน้อย
1	1.00 - 1.80	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

2.4 ด้านผลผลิต ได้แก่ ผลจากการเข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่

2.4.1 ด้านทัศนคติ เป็นแบบสอบถามวัดทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ คือระดับ 1 ถึง 5 ตามแบบมาตรวัดลิเคิร์ทสเกล (Likert Scale)

ระดับทัศนคติ	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน	4 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน	5 คะแนน

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง มีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง มีทัศนคติอยู่ในระดับดี
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง มีทัศนคติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง มีทัศนคติอยู่ในระดับพอใช้
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง มีทัศนคติอยู่ในระดับไม่ดี

Mahasarakham University

2.4.2 ด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นแบบสอบถามวัดด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 15 ข้อ เกณฑ์การให้คะแนนคือ ถ้าตอบถูกได้ 1 คะแนน ถ้าตอบผิด 0 คะแนน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาระดับความรู้ โดยรวม ดังนี้

คะแนนร้อยละ 80 (12-15 คะแนน) หมายถึง ระดับความรู้มาก
คะแนนร้อยละ 60-79 (9-11 คะแนน) หมายถึง ระดับความรู้ปานกลาง
คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 59 (0-8 คะแนน) หมายถึง ระดับความรู้น้อย

ตาราง 3 การตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	ข้อความ	ถูก	ผิด
1	สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน	1	0
2	สมรรถนะหลักของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน	0	1
3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	0	1
4	การบริการที่ดี คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	0	1
5	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	0	1
6	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	0
7	การทำงานเป็นทีม คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	0	1
8	การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นขั้นตอน	1	0
9	การดำเนินการเชิงรุก คือ การเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมจัดการปัญหานั้นโดยไม่รอช้า	1	0
10	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ คือ ความตั้งใจที่จะแสดงออกมาทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ	1	0
11	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ คือ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน และลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น	0	1
12	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน ไม่ใช่สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	0	1
13	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0
14	การสืบเสาะหาข้อมูล ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	0
15	การร่วมแรงร่วมใจ คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	0

Mahasarakham University

2.4.3 ด้านพฤติกรรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ คือ ระดับ 1 ถึง 5 ตามแบบมาตรวัดลิเคิร์ทสเกล (Likert Scale) จำนวน 30 ข้อ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด หมายถึง 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก หมายถึง 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง หมายถึง 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย หมายถึง 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด หมายถึง 1 คะแนน

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1-5 คะแนน โดยกำหนดในการแบ่งช่วงคะแนนออกเป็น 5 ระดับได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับดีมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 - 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับดี

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 - 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 - 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับพอใช้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง มีพฤติกรรมในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไประดับไม่ดี

ผลรวมด้านผลผลิต

สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1-5 คะแนน โดยกำหนดในการแบ่งช่วงคะแนนออกเป็น 5 ระดับได้ดังนี้

4.21 - 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60 หมายถึง อยู่ระดับพอใช้
1.00 – 1.80 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

3. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
   1.1 ร้อยละ (Percentage)
   1.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
   1.3 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
   การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

Mahasarakham University

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทนจำนวนคน (กลุ่มตัวอย่าง)

$\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 4

Mahasarakham University

ตาราง 4 ความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน (n=202)	ร้อยละ
1	**เพศ**		
	ชาย	65	32.2
	หญิง	137	67.8
	รวม	202	100.00
2	**อายุ**		
	21 - 30 ปี	61	30.2
	31 - 40 ปี	114	56.4
	41 - 50 ปี	23	11.4
	มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	4	2.0
	รวม	202	100.00
3	**วุฒิการศึกษา**		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.5
	ปริญญาตรี	121	59.9
	ปริญญาโท	78	38.6
	รวม	202	100.00
4	**ประสบการณ์ในการทำงาน**		
	1 - 5 ปี	84	41.6
	6 - 10 ปี	101	50.0
	11 - 20 ปี	12	5.9
	มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	5	2.5
	รวม	202	100.00
5	**ประเภทของบุคลากร**		
	ข้าราชการ	9	4.5
	พนักงานมหาวิทยาลัย	92	45.5
	ลูกจ้างชั่วคราว	100	49.5
	อื่นๆ	1	.5
	รวม	**202**	**100.00**

Mahasarakham University

จากตาราง 4 ผู้ตอบแบบสอบถามจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง 137 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 และเป็นเพศชาย 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2

2. ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาได้แก่ อายุ 21-30 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 และ อายุ 41-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และมากกว่าอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2

3. ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คือ จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คือ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 และน้อยที่สุด คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

4. ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด คือ 6-10 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 21 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

5. ด้านประเภทของบุคลากร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราวมากที่สุด คือ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมาได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 เป็นประเภทข้าราชการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 และประเภทอื่นๆ มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .5

เมื่อพิจารณาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยสรุป พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และเป็นประเภทบุคลากร คือ ลูกจ้างชั่วคราว

ตอนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัยได้ศึกษา การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านบริบท 2) ด้านปัจจัยนำเข้า 3) ด้านกระบวนการ และ 4) ด้านผลผลิต ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน ปรากฏรายละเอียดดังตาราง 5

Mahasarakham University

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ด้านบริบท (Context)

ที่	ด้านบริบท	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ				
1	สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	4.50	.59	มากที่สุด
2	สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	3.95	.91	มาก
3	สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	3.61	.80	มาก
4	สอดคล้องกับการส่งเสริมให้บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน	3.56	.70	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.90**	**.50**	**มาก**
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการ				
5	ที่ตั้งของสถานที่จัดโครงการมีความเหมาะสม	3.50	.72	มาก
6	ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานที่ เช่น ห้องน้ำ ที่จอดรถ และเครื่องปรับอากาศ	2.85	.86	ปานกลาง
7	ความสะอาดของสถานที่การจัดโครงการมีความเหมาะสม	3.58	.78	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.31**	**.56**	**ปานกลาง**
	รวมเฉลี่ย	**3.61**	**.44**	**มาก**

จากตาราง 5 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นด้านบริบท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.61) เมื่อพิจารณารายด้านตามรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ ภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.90) และพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ดังนี้ 1) ความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50) 2) สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ($\overline{X}$ = 3.95) และ 3) สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ($\overline{X}$ = 3.61)

2. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการ ภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.31) พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสะอาดของสถานที่การจัดโครงการมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.58) ส่วนระดับความคิดเห็นที่ต่ำกว่ารายด้านอื่นๆ คือ ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานที่ เช่น ห้องน้ำ ที่จอดรถ และเครื่องปรับอากาศ มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.85)

Mahasarakham University

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

ที่	ด้านปัจจัยนำเข้า	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านหน่วยงาน				
1	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้ความสำคัญกับโครงการฯ	3.67	.79	มาก
2	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการฯ	3.64	.88	มาก
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.66**	**.76**	**มาก**
ด้านทรัพยากร				
3	เอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม	3.34	.91	ปานกลาง
4	ระยะเวลาในการจัดโครงการมีความเหมาะสม	2.56	.98	น้อย
5	วิทยากรในแต่ละกิจกรรมในการจัดโครงการมีความเหมาะสม	3.71	.86	มาก
6	อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม	4.41	.87	มากที่สุด
7	การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสม	4.22	.79	มากที่สุด
8	งบประมาณที่ใช้ในโครงการมีความเหมาะสม	3.34	.80	ปานกลาง
9	วัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการมีความเหมาะสม	3.21	.79	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.54**	**.48**	**มาก**
	รวมเฉลี่ย	**3.60**	**.52**	**มาก**

จากตาราง 6 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านปัจจัยนำเข้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. ด้านหน่วยงาน ภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) และพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้ความสำคัญกับโครงการฯ ($\overline{X}$ = 3.67) และหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการฯ ($\overline{X}$ = 3.64)

2. ด้านทรัพยากร ภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ 1) อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.41) 2) การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.22) และ 3) วิทยากรในแต่ละกิจกรรมในการจัดโครงการมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.71) ส่วนระดับความคิดเห็นที่ต่ำกว่ารายด้านอื่นๆ คือ ระยะเวลาในการจัดโครงการมีความเหมาะสม มีความคิดเห็นในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 2.56)

Mahasarakham University

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process)

ที่	ด้านกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร				
1	รับรู้ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯ โดยมหาวิทยาลัย	4.01	.88	มาก
2	ทราบข้อมูลการประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯ โดยหน่วยงานของท่าน	3.52	.73	มาก
3	เข้าร่วมโครงการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการฯ	2.93	.86	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.49**	**.54**	**มาก**
ด้านการบริหารโครงการ				
4	หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ มีการประสานงานเตรียมการระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง	3.34	.74	ปานกลาง
5	มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม	3.27	.74	ปานกลาง
6	มีความพร้อมในการลงทะเบียน การเตรียมเอกสารประกอบการอบรม	4.44	.78	มากที่สุด
7	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซักถามหรือแสดงความคิดเห็น	3.35	.78	ปานกลาง
8	มีบรรยากาศในการเข้าร่วมโครงการเป็นกันเอง	3.30	.79	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**3.54**	**.51**	
ด้านการประเมินผล				
9	มีแผนกำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการฯ	2.72	.84	ปานกลาง
10	มีการรายงานผลการดำเนินโครงการฯ ให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	3.04	.81	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ยรายด้าน	**2.88**	**.71**	**ปานกลาง**
	รวมเฉลี่ย	**3.30**	**.47**	**ปานกลาง**

จากตาราง 7 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.30) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

Mahasarakham University

1. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.49) และพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้ รับรู้ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯโดยมหาวิทยาลัย ($\overline{X}$ = 4.01) ทราบข้อมูลการประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯ โดยหน่วยงานของท่าน ($\overline{X}$ = 3.52) และมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือเข้าร่วมโครงการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการฯ ($\overline{X}$ = 2.93)

2. ด้านการบริหารโครงการ โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ 1) มีความพร้อมในการลงทะเบียน การเตรียมเอกสารประกอบการอบรม ($\overline{X}$ = 4.44) 2) มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซักถามหรือแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.35) และ 3) หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ มีการประสานงานเตรียมการระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 3.34) ส่วนระดับความคิดเห็นที่ต่ำกว่ารายด้านอื่นๆ คือ มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.56)

3. ด้านการประเมินผล โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.88) พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการรายงานผลการดำเนินโครงการฯ ให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ($\overline{X}$ = 3.04) และมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ มีแผนกำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการฯ ($\overline{X}$ = 2.72)

Mahasarakham University

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านทัศนคติ

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านทัศนคติ				
1	คิดว่าโครงการฯ ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น	2.93	.91	ปานกลาง
2	ยินดีให้ความร่วมมือทำกิจกรรมในโครงการฯ	4.35	.91	ดี
3	ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมทำกิจกรรมในโครงการฯ	3.47	.78	ปานกลาง
4	คิดว่าโครงการฯ ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ	3.17	.94	ปานกลาง
5	สามารถบอกเล่าให้คนรู้จักทราบถึงข้อดีของโครงการฯ	3.41	.78	ปานกลาง
6	รู้สึกยินดีที่จะเข้าร่วมโครงการฯอีกครั้ง	4.27	.86	ดี
7	รู้สึกเบื่อหน่ายที่ต้องเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการฯ	2.94	1.06	ปานกลาง
8	รู้สึกว่าโครงการฯ ทำให้ท่านเสียเวลาในการทำงาน	2.95	1.11	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	**3.44**	**.92**	**ปานกลาง**

จากตาราง 8 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต ในด้านทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ยินดีให้ความร่วมมือทำกิจกรรมในโครงการฯ ($\overline{X}$ = 4.35) 2) รู้สึกยินดีที่จะเข้าร่วมโครงการฯ อีกครั้ง ($\overline{X}$ = 4.27) และ 3) ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมทำกิจกรรมในโครงการฯ ($\overline{X}$ = 3.47) และมีความคิดเห็นในระดับปานกลางที่น้อยที่สุด คือ คิดว่าโครงการฯ ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ($\overline{X}$ = 2.93)

Mahasarakham University

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านความรู้ความเข้าใจ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ตอบถูก	
		จำนวน (N = 202)	ร้อยละ
1	สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน	143	70.8
2	สมรรถนะหลักของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน	113	55.9
3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	112	55.4
4	การบริการที่ดี คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	113	55.9
5	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	130	64.4
6	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	135	66.8
7	การทำงานเป็นทีม คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	115	56.9
8	การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นขั้นตอน	129	63.9
9	การดำเนินการเชิงรุก คือ การเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมจัดการปัญหานั้นโดยไม่รอช้า	139	68.8
10	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ คือ ความตั้งใจที่จะแสดงออกมาทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายของส่วนราชการ	130	64.4
11	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ คือ ความเข้าใจและการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น	119	5839

Mahasarakham University

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ตอบถูก	
		จำนวน (N = 202)	ร้อยละ
12	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน ไม่ใช่สมรรถนะประจำตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	121	59.9
13	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	135	66.8
14	การสืบเสาะหาข้อมูล ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	125	61.9
15	การร่วมแรงร่วมใจ คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	89	44.1
$\bar{X}$ = 9.47 S.D. = 2.52 Maximum = 15 Minimum = 3			

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาความรู้เป็นรายข้อ พบว่า มีค่าร้อยละสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 1 คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน มีผู้ตอบถูกต้องมากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมา คือข้อที่ 13 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ตอบถูกต้องมากที่สุด จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 66.83 และข้อที่ 9 การดำเนินการเชิงรุก คือการเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมจัดการปัญหานั้นโดยไม่รอช้า จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 และมีค่าร้อยละของผู้ที่ตอบถูกต้องน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 15 การร่วมแรงร่วมใจ คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1

Mahasarakham University

ตาราง 10 สรุปผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิต (Product) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ที่	ระดับความรู้	ค่าคะแนน	จำนวน	ร้อยละ
1	ระดับความรู้มาก	12 - 15	45	22.28
2	ระดับความรู้ปานกลาง	9 - 11	80	39.60
3	ระดับความรู้น้อย	0 - 8	77	38.12
รวม			**202**	**100**

จากตาราง 10 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของค่าคะแนนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ตามคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งมีคะแนนเต็ม 15 คะแนน พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความรู้เฉลี่ย 9.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.52 โดยคิดคะแนนเฉลี่ยเต็ม 5 คะแนน จะได้ค่าความรู้เฉลี่ย 3.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .84 และแบ่งระดับความรู้ออกเป็น 3 ระดับ เรียงลำดับได้ ดังนี้ มีระดับความรู้มาก ปานกลาง และน้อย พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามส่วนใหญ่มีความรู้ปานกลาง ร้อยละ 39.60 รองลงมาคือ มีความรู้น้อย ร้อยละ 38.12 และมีระดับความรู้มาก ร้อยละ 22.28 ตามลำดับ

Mahasarakham University

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการคิดวิเคราะห์

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
การคิดวิเคราะห์				
1	สามารถแยกแยะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานออกเป็นรายการได้	4.26	.85	ดีมาก
2	สามารถระบุข้อดีและข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้	4.30	.86	ดีมาก
3	สามารถวางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.72	.69	ดี
4	วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย	3.53	.79	ดี
5	ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง	3.28	.87	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.82	.48	ดี

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน การคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.82) โดยพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) สามารถระบุข้อดีและข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ ($\overline{X}$ = 4.30) 2) สามารถแยกแยะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานออกเป็นรายการได้ ($\overline{X}$ = 4.26) และ 3) สามารถวางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.72) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง ($\overline{X}$ = 3.28)

Mahasarakham University

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการดำเนินการเชิงรุก

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
การดำเนินการเชิงรุก				
1	มองเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือวิธีแก้ไขโดยเร็ว	3.72	.79	ดี
2	แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน โดยไม่รอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง	3.70	.89	ดี
3	สามารถคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	3.36	.79	ปานกลาง
4	สามารถคิดนอกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และทางเลือกใหม่ในการแก้ไขที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	3.29	1.00	ปานกลาง
5	สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เสนอความคิดใหม่ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา	3.59	.74	ดี
รวมเฉลี่ย		**3.53**	**.58**	**ดี**

จากตาราง 12 พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน การดำเนินการเชิงรุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.53) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) มองเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือวิธีแก้ไขโดยเร็ว ($\overline{X}$ = 3.72) 2) แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน โดยไม่รอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง ($\overline{X}$ = 3.70) และ 3) สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เสนอความคิดใหม่ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา ($\overline{X}$ = 3.59) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ สามารถคิดนอกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และทางเลือกใหม่ในการแก้ไขที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ($\overline{X}$ = 3.29)

Mahasarakham University

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ				
1	เคารพและปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน	4.37	.81	ดีมาก
2	มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ	4.19	1.10	ดี
3	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้	4.58	.68	ดีมาก
4	ยึดประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง	3.61	.81	ดี
5	เสียสละ/โน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.76	.82	ดี
รวมเฉลี่ย		**4.10**	**.52**	**ดี**

จากตาราง 13 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.10) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ($\overline{X}$ = 4.58) 2) เคารพและปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.37) และ 3) มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ ($\overline{X}$ = 4.19) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ ยึดประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ($\overline{X}$ = 3.29)

Mahasarakham University

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ				
1	มีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.15	.82	ดี
2	เข้าใจสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน รู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ	3.82	.82	ดี
3	มีวิธีการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	.76	ดี
4	รับรู้และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้บริหารในหน่วยงาน	3.76	.76	ดี
5	มีความเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน และเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม	3.95	.84	ดี
รวมเฉลี่ย		**3.92**	**.54**	**ดี**

จากตาราง 14 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.92) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) มีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.15) 2) มีความเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน และเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ($\overline{X}$ = 3.95) และ 3) มีวิธีการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.92) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ รับรู้และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้บริหารในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.29)

Mahasarakham University

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน				
1	ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด	3.92	.84	ดี
2	ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และตระหนักถึงผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน	4.22	.85	ดีมาก
3	สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3.69	.81	ดี
4	สามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน โดยรวมของงาน โดยอิงกฎหมาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	3.67	.82	ดี
5	สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน สามารถระบุข้อบกพร่องและหาแนวทางการป้องกันได้	3.66	.81	ดี
รวมเฉลี่ย		**3.83**	**.60**	**ดี**

จากตาราง 15 พบว่าบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือ ด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.83) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และตระหนักถึงผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน ($\overline{X}$ = 4.22) 2) ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ($\overline{X}$ = 3.92) และ 3) สามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 3.69) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน สามารถระบุข้อบกพร่องและหาแนวทางการป้องกันได้ ($\overline{X}$ = 3.66)

Mahasarakham University

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากร : ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน				
1	สามารถปรับตัวได้ แม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน	4.55	.68	ดีมาก
2	สามารถยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น หรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่	3.83	.84	ดี
3	มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	3.81	.81	ดี
4	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์	4.23	.95	ดีมาก
5	สามารถปรับแผนงาน เป้าหมาย เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า	4.24	.85	ดีมาก
	รวมเฉลี่ย	**4.13**	**.47**	**ดี**

จากตาราง 16 พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อพิจารณารายด้าน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.13) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) สามารถปรับตัวได้ แม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.55) 2) สามารถปรับแผนงาน เป้าหมาย เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ($\overline{X}$ = 4.24) และ 3) สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 4.23) และมีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด คือ มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 3.81)

Mahasarakham University

ตาราง 17 สรุปผลผลการวิเคราะห์ด้านผลผลิตกับด้านพฤติกรรมของบุคลากรโดยภาพรวม

ที่	ด้านผลผลิต	ระดับความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	การคิดวิเคราะห์	3.82	.48	ดี
2	การดำเนินการเชิงรุก	3.53	.58	ดี
3	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.10	.52	ดี
4	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3.92	.54	ดี
5	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน	3.83	.60	ดี
6	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.13	.47	ดี
	รวมเฉลี่ย	**3.89**	**.38**	**ดี**

จากตาราง 17 พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.89) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ

1) บุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีพฤติกรรมในด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ($\overline{X}$ = 4.13)

2) บุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีพฤติกรรมในด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ ($\overline{X}$ = 4.10)

3) บุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีพฤติกรรมในด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ($\overline{X}$ = 3.92)

Mahasarakham University

ตาราง 18 สรุปผลการวิเคราะห์ประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่	การประเมินโครงการฯ	ระดับความคิดเห็น	
		$\overline{X}$	S.D.
1	ด้านบริบท	3.61	.44
2	ด้านปัจจัยนำเข้า	3.60	.52
3	ด้านกระบวนการ	3.30	.47
4	ด้านผลผลิต		
	4.1 ด้านทัศนคติ	3.44	.44
	4.2 ด้านความรู้ความเข้าใจ	3.16	.84
	4.3 ด้านพฤติกรรม	3.89	.38
	รวมเฉลี่ยด้านผลผลิต	3.49	.34
	รวมเฉลี่ย	**3.50**	**.31**

จากตาราง 18 พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยภาพรวมค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 3.50) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ด้านผลผลิต ($\overline{X}$ = 3.61) 2) ด้านบริบท ($\overline{X}$ = 3.60) 3) ด้านปัจจัยนำเข้า ($\overline{X}$ = 3.57) และมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ด้านกระบวนการ ($\overline{X}$ = 3.30)

Mahasarakham University

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า มีผู้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1) ด้านบริบท

1.1) โครงการฯ มีความเหมาะสม และเป็นโครงการที่ส่งเสริมบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

1.2) ควรประชุมชี้แจงทบทวนโครงการฯ ให้มีการดำเนินการต่อเนื่อง

1.3) โครงการฯ มีความสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ด้านปัจจัยนำเข้า

2.1) ควรมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรในการดำเนินโครงการ

2.2) ควรมีการปรับปรุงเรื่องเอกสารประกอบโครงการ

2.3) ควรจัดเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ทำให้อ่านง่ายขึ้น

2.4) ควรเพิ่มระยะเวลาในการจัดโครงการฯ

2.5) ควรทำความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมโครงการฯ ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้สอดรับกับการบริหารงาน ในยุคศตวรรษ ที่ 21

2.6) ควรมีการปรับปรุงการบรรยายเนื้อหาให้น้อยลง เนื่องจากมีเนื้อหาเยอะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯเบื่อ ดังนั้น ควรเพิ่มภาคปฏิบัติการให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

3) ด้านกระบวนการ

3.1) เจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการฯ ควรมีการชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เข้าใจวิธีการ ขั้นตอนของการเข้าร่วมโครงการฯ

3.2) ควรมีการประชุมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจน

3.3) ควรเพิ่มการประสานกับผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการกระตือรือร้น และเห็นความสำคัญในการเข้าร่วมโครงการฯ

3.4) ควรจัดสัมมนานอกสถานที่

3.5) ควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติหรือมีการะประชุมแสดงความคิดเห็นในแต่ละเนื้อหา เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

3.6) ควรมีการติดตามผลว่าได้พัฒนาและนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใดเพื่อดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป

3.7) ควรเพิ่มกิจกรรมเข้าจังหวะ หรือกิจกรรมละลายพฤติกรรม เพื่อสร้างความกระฉับกระเฉงและความคุ้นเคยให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ

Mahasarakham University

3.8) ควรมีการวางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ประเมินผลต่อเนื่อง แก้ไข ปรับปรุงวิธีการดำเนินโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ด้านผลผลิตของโครงการ

4.1) ควรเพิ่มเนื้อหา ในเรื่องการจัดทำคู่มือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

4.2) ควรเน้นให้ตระหนักต่อการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการ มาปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคลากร

4.3) ควรมีกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4.4) ควรมีการวัดความรู้ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการฯ

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวนทั้งสิ้น 10 คน ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยประมวลผลจากภาพรวม ได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นภาพรวมของโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังตัวอย่าง การให้สัมภาษณ์ของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนี้

“...ในการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ทำให้ได้พบปะ และรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ ต่างหน่วยงาน ได้เกร็ดความรู้หลายอย่างที่สามารถนำเอาไปต่อยอดในงานที่ทำได้...”

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 31 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

“...การจัดโครงการในทุกปี สนใจและก็อยากมาเจอเพื่อนๆหน่วยงานอื่น นานๆ ที่จะได้มีโอกาสได้เม้ามอยกัน สนุกสนาน ในบางครั้งบ่นปัญหาในการทำงานให้กันฟัง รวมทั้งมีข้อเสนอแนะน่าสนใจจากเพื่อนต่างหน่วยงาน ดิฉันว่ามันเป็นเรื่องที่ดี ที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการดังกล่าว และอยากให้มีทุกๆ ปีคะ...”

(ลูกจ้างชั่วคราว. 31 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

“...การจัดโครงการที่ผ่านมา เป็นเรื่องที่ดี สำหรับการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว และสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการเสมอมา เพราะคิดว่าทุกตำแหน่งในการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และจะก่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น...”

(ผู้อำนวยการ. 31 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

“...ก็เข้าร่วมโครงการ เพราะว่าหัวหน้าสั่งให้มา ก็ฟังบ้าง แต่บางครั้งก็น่าเบื่อ ขี้เกียจฟัง บรรยายเยอะ เนื้อหาเยอะ ทำให้ง่วงนอน แต่อาหาร และเบรกอร่อยดี...”

(ลูกจ้างชั่วคราว. 31 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

Mahasarakham University

“...ก็สนใจและชอบที่จะเข้าร่วมโครงการที่มหาวิทยาลัยจัด เพราะคิดว่าต้องมีความรู้ใหม่ๆ มาอัพเดท ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์โลกในปัจจุบัน การเข้าสู่ ACE ซึ่งเราเองก็จะต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา การเข้าร่วมโครงการ ก็ได้ความรู้หลายอย่าง เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย จากวิทยากร ทำให้รู้ว่าจะต้องมีการปรับตัวและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างไรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด...”

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 1 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

จากข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูล ตามที่แสดงในตารางดังนี้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นภาพรวมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ขอสรุปข้อมูลดังนี้
1. ความคิดเห็นภาพรวมของโครงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	1. การจัดโครงการฯ ทำให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ทราบถึงข้อมูลใหม่ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2. การจัดโครงการฯ ทำให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อสอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 3. การจัดโครงการฯ ทำให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ 4. ไม่สามารถตอบคำถามได้ เนื่องจากไม่สามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่เปลี่ยนไปได้

2) ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนี้

“...เอกสารเยอะแยะ ไม่รู้อันไหนเป็นอันไหน สับสัน อยากแนะนำให้จัดเป็นรูปเล่ม...”

(ลูกจ้างชั่วคราว. 30 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

“...หลังจากการเข้าร่วมโครงการ ก็ไม่มีการติดตามอะไร มีหน้าที่เข้าไปฟังอย่างเดียว...”

(ลูกจ้างชั่วคราว. 30 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

“...น่าจะเปลี่ยนรูปแบบในการจัดโครงการบ้าง เช่น ออกไปจัดข้างนอกบ้าง หรือจัดสัญจรไปยังหน่วยงานต่างๆ บ้าง น่าจะ work กว่า จัดรูปแบบการบรรยาย ซึ่งบางครั้งดูน่าเบื่อจนง่วงนอน...”

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 30 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

Mahasarakham University

“...น่าจะมีการเพิ่มระยะเวลาการดำเนินโครงการ คิดว่าการจัดโครงการแค่หนึ่งวันมันน้อยเกินไป มหาวิทยาลัยน่าจะสนับสนุน ในการเสริมกิจกรรมนันทนาการ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนรู้จักกัน ใช้ความคิดร่วมกัน ให้บรรยากาศการเข้าร่วมโครงการเป็นไปอย่างผ่อนคลายและเป็นมิตรกัน สร้างให้ทุกคนได้รู้จักคุ้นเคยกัน และทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและความกล้าแสดงออก รวมทั้งสร้างเครือข่ายกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างหน่วยงาน...”

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 30 สิงหาคม 2558 : สัมภาษณ์)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ขอสรุปข้อมูลดังนี้
2. ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	1. เอกสารประกอบโครงการ เห็นควรจัดทำเป็นรูปเล่มสมบูรณ์เพื่อง่ายในการศึกษา 2. มหาวิทยาลัย ควรสนับสนุน และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการฯอย่างต่อเนื่อง 3. โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเป็นโครงการที่ดี ควรมีการจัดโครงการอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนวิธีการจัดโครงการให้มีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น เช่น การจัดโครงการแบบสัญจร 4. ยังไม่มีการติดตามประเมินผลหลังดำเนินการโครงการฯ ไม่มีการติดตามว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีการพัฒนาอย่างไร 5. ควรมีการเพิ่มเวลาในการเข้าร่วมโครงการ ระยะเวลา 1 วัน น้อยเกินไป สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

“...แนวทางการพัฒนาบุคลากรนั้น จำเป็นต้องนำเอาประเมิน 360 องศา เพื่อมองเห็นสมรรถนะที่ชัดเจนมากขึ้น...”

(อาจารย์. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

“...อยากให้ทุกหน่วยงานมีแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพราะที่ผ่านมาในบางหน่วยงานก็ยังไม่มีกระทั่งแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในอนาคตได้...”

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

Mahasarakham University

"...เห็นควร ให้ฝ่ายบุคคลของแต่ละหน่วยงานกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกำหนดตัวชี้วัด และความสำเร็จของโครงการ โดยนำผลสรุปมาประกอบการประเมินบุคลากรด้วย..."

(ลูกจ้างชั่วคราว. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

"...ควรมีนโยบายส่งเสริม การหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงานแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากร เกิดความรู้ ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของตนเอง..."

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

"...ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละงาน เพื่อให้แก่บุคลากร หรือบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน ได้เข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง..."

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

"...ควรมีประเมินครบวงจร เพื่อเป็นการยุติธรรมในการประเมินกับทุกฝ่าย และควรที่จะมีการทำแบบแผนพัฒนารายบุคคล โดยสร้างจากความต้องการของบุคลากรแต่ละคน เพื่อจะนำไปพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับภาระงานของแต่ละคน..."

(พนักงานมหาวิทยาลัย. 2 กันยายน 2558 : สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ดังนี้

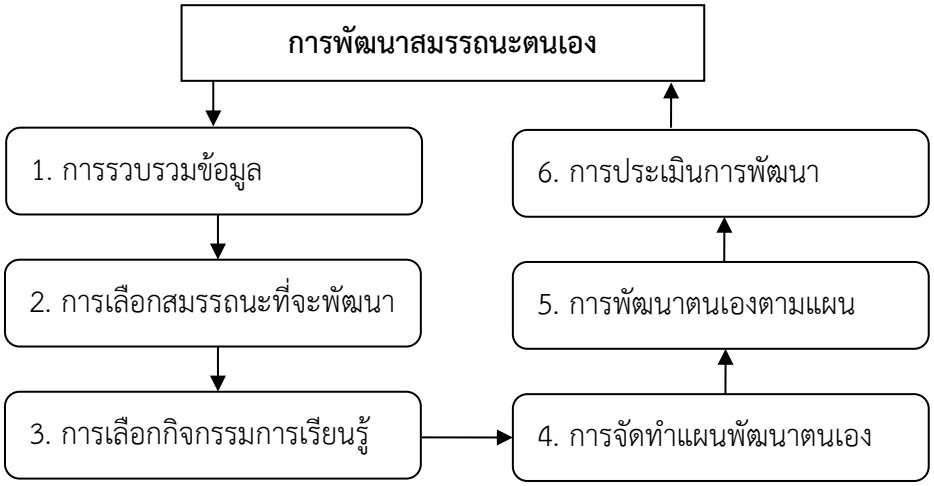
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เสนอให้ใช้วิธีการประเมินผลแบบ 360 องศา ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือถ้ากรณีที่บุคลากรยังไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ลูกจ้างชั่วคราว ให้ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและการประเมินตนเอง เพื่อนำผลการประเมินดังกล่าวมาเปรียบเทียบ และสรุปผลการประเมินโดยสร้างแบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะขึ้นมาใหม่ และนำผลการประเมินสมรรถนะนั้น มาพิจารณาถึงข้อบกพร่องของบุคลากรเหล่านั้น แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ

1. วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนา เพื่อปรับปรุงความสามารถให้มีสมรรถนะเฉพาะ
2. ผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อที่จะพัฒนาสมรรถนะและดำเนินตามแผนพัฒนาตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทสำคัญคือ สร้างความมั่นในว่าบุคลากรได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ

Mahasarakham University

ในการร่างแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) จะต้องประกอบไปด้วย

1. สมรรถนะที่จะพัฒนา
2. เป้าหมายการเรียนรู้
3. ระดับสมรรถนะปัจจุบัน
4. ระดับสมรรถนะที่ต้องการ
5. กิจกรรมการเรียนรู้/วิธีการพัฒนา
6. ระยะเวลาที่คาดว่าจะเสร็จสิ้น
7. วิธีการทบทวนการพัฒนา
8. วันที่ได้รับการพัฒนา



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

จากภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง จะประกอบไปด้วย

1. การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ

1.1 ก่อนที่จะดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาตนเองนั้น บุคลากรจะต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะ เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรือความต้องการที่จะพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของงาน

1.2 การประเมินกับสมรรถนะ สามารถทำได้ด้วยวิธี 360 องศา ได้แก่ การประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือการใช้เครื่องมือประเมิน ซึ่งต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

2. การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา

2.1 เริ่มกระบวนการพัฒนาด้านการเน้นสมรรถนะ 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองก่อน

2.2 ควรเลือกสมรรถนะจากปัจจัยที่สำคัญ เช่น การขาดแรงจูงใจ หรือโอกาสต่างๆ ที่จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะนั้นๆ ว่าจะส่งผลกระทบต่อขอบเขตการทำงาน

Mahasarakham University

2.3 เลือกหลักสูตรการพัฒนา ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ

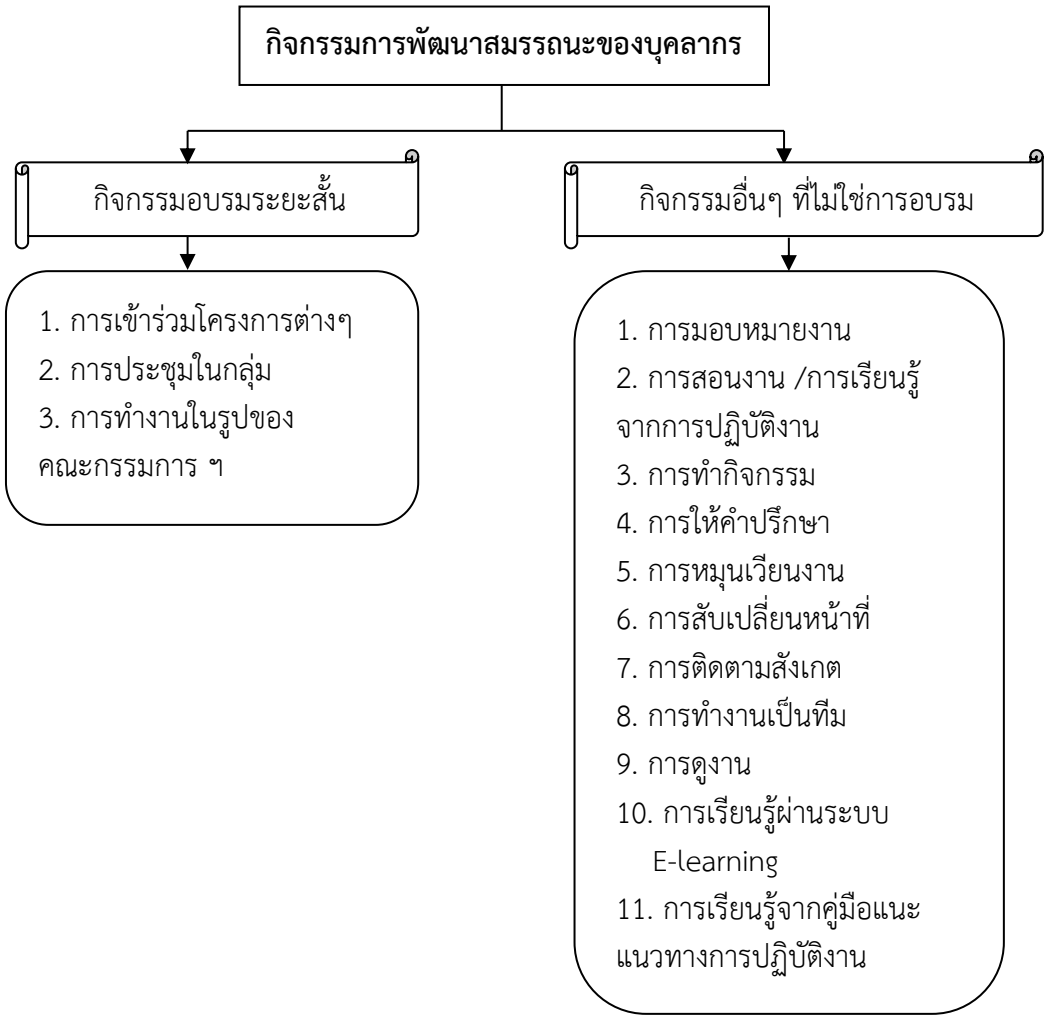
3. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้

3.1 เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดในแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์

3.2 กิจกรรมการพัฒนา มีหลายกิจกรรม เช่น การเรียนรู้ในงาน การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสามารถประมวลกิจกรรมได้ 2 กิจกรรม ดังนี้

1) การจัดกิจกรรมการอบรม (การเรียนรู้ระยะสั้น) เช่น การเข้าฝึกอบรม โครงการ การประชุมในกลุ่ม การทำงานในรูปของคณะกรรมการ เป็นต้น

2) การจัดกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่การอบรม (การเรียนรู้ระยะยาว) เช่น การมอบหมายงาน การสอนงาน การทำกิจกรรม การให้คำปรึกษา การหมุนเวียนงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การติดตามสังเกต และการทำงานเป็นทีม การดูงาน การเรียนรู้ผ่านระบบ E-learning การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ดังแสดงเป็นรูปภาพดังนี้



ภาพประกอบ 8 กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

Mahasarakham University

3) กิจกรรมพัฒนา อาจกำหนดขึ้นตามระดับสมรรถนะ และเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะที่ต้องการได้

4) กิจกรรมการพัฒนาเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน ดังนั้น การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะ

4. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development the Plan)

แผนพัฒนาตนเอง ควรเริ่มพัฒนาในระยะเวลาหนึ่งปี และประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะ หรือสมรรถนะสำคัญที่ควรพัฒนา ระดับสมรรถนะที่ต้องการ กิจกรรมการพัฒนา รวมถึงกรอบเวลาที่จะพัฒนาสมรรถนะนั้นได้เสร็จสมบูรณ์

5. การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน

5.1 เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาขึ้นอย่างแท้จริง บุคลากรและผู้บังคับบัญชาควรจะร่วมกันกำหนดระบบการวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนที่สร้างขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา และผลงาน

5.2 ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะ

5.2.1 มีการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูล

5.2.2 พัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้มีเพิ่มมากขึ้น

5.2.3 กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง

5.2.4 ดูแลแผนพัฒนาตนเองให้เป็นปัจจุบัน

5.2.5 เน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินการพัฒนา

หลังจากการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และมีการพัฒนาตนเองตามกรอบของแผนแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินดูว่า สมรรถนะเป้าหมายที่ไดรับการพัฒนามาแล้วนั้นเกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร เช่น บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้นจากการรับการพัฒนาในด้านนั้นๆ หรือไม่ ผู้บังคับบัญชา มองเห็นผลของการมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นที่เกิดต่อผลการปฏิบัติงาน และสามารถใช้การประเมินเพื่อให้เห็นถึงระดับสมรรถนะที่ต้องการ และสามารถใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ทำการพัฒนาระดับสมรรถนะไปสู่ระดับที่ต้องการได้

ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตาม การตรวจสอบ ให้เป็นไปตามแผนพัฒนารายบุคคลที่แต่ละบุคคลได้กำหนดไว้นั้น อย่างน้อยทุก 6 เดือน เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทักษะ การทำงาน ด้านทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน รวมถึงด้านพฤติกรรมของบุคลากรที่พัฒนาสมรรถนะมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้สรุปเป็นแบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร (Development the Plan : IDP) ปรากฏในภาคผนวก ช

Mahasarakham University

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทสุดท้ายนี้ จะนำเสนอการสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สรุปผล

การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบซิปป์ ดังนี้
   - 1.1 ด้านบริบท
   - 1.2 ด้านปัจจัยนำเข้า
   - 1.3 ด้านกระบวนการ
   - 1.4 ด้านผลผลิต
     - 1.4.1 ด้านทัศนคติ
     - 1.4.2 ด้านความรู้ความเข้าใจ
     - 1.4.3 ด้านพฤติกรรม
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผล ได้ดังนี้

1. บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.8 ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.4 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.9 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.4 และประเภทของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 49.5

1.1 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นด้านบริบท มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.61) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.90) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ มีความคิดเห็นมากที่สุด คือความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ($\overline{X}$ = 4.50) และด้านสิ่งอำนวยความสะดวกของโครงการ โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.31) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ความสะอาดของสถานที่การจัดโครงการมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.58)

Mahasarakham University

1.2 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านปัจจัยนำเข้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหน่วยงาน ภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66) พบว่า ในรายข้อ มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้ความสำคัญกับโครงการฯ ($\overline{X}$ = 3.67) ด้านทรัพยากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.41)

1.3 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.30) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความคิดเห็นระดับมาก คือ รับรู้ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯ โดยมหาวิทยาลัย ($\overline{X}$ = 4.01) ด้านการบริหารโครงการ โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด คือ มีความพร้อมในการลงทะเบียน การเตรียมเอกสารประกอบการอบรม ($\overline{X}$ = 4.44) และด้านประเมินผลโครงการ โดยภาพรวมของรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.88) เมื่อพิจารณารายข้อ มีความคิดเห็นระดับมาก คือ มีการรายงานผลการดำเนินโครงการฯ ให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ($\overline{X}$ = 3.04)

1.4 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.4.1 ด้านทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ อันดับแรก คือ ยินดีให้ความร่วมมือทำกิจกรรมในโครงการฯ ($\overline{X}$ = 4.35) อันดับสอง คือ ยินดีที่จะเข้าร่วมโครงการฯ อีกครั้ง ($\overline{X}$ = 4.27) และอันดับสาม คือ ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมทำกิจกรรมในโครงการฯ ($\overline{X}$ = 3.47) และมีความคิดเห็นในระดับปานกลางที่น้อยที่สุด คือ คิดว่าโครงการฯ ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ($\overline{X}$ = 2.93)

1.4.2 ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ตามคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ซึ่งมีคะแนนเต็ม 15 คะแนน พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความรู้เฉลี่ย 9.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.52 โดยคิดคะแนนเฉลี่ยเต็ม 5 คะแนน จะได้ค่าความรู้เฉลี่ย 3.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.84 และแบ่งระดับความรู้ออกเป็น 3 ระดับ พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีความรู้ปานกลาง ร้อยละ 39.60 รองลงมาคือ มีความรู้น้อย ร้อยละ 38.12 และมีระดับความรู้มาก ร้อยละ 22.28 ตามลำดับ

Mahasarakham University

1.4.3 ด้านพฤติกรรมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านผลผลิต คือ ด้านพฤติกรรมของบุคลากรเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.88) โดยพิจารณา เป็นรายด้านดังนี้

1.4.3.1 การคิดวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.82)

1.4.3.2 การดำเนินการเชิงรุก พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.53)

1.4.3.3 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.10)

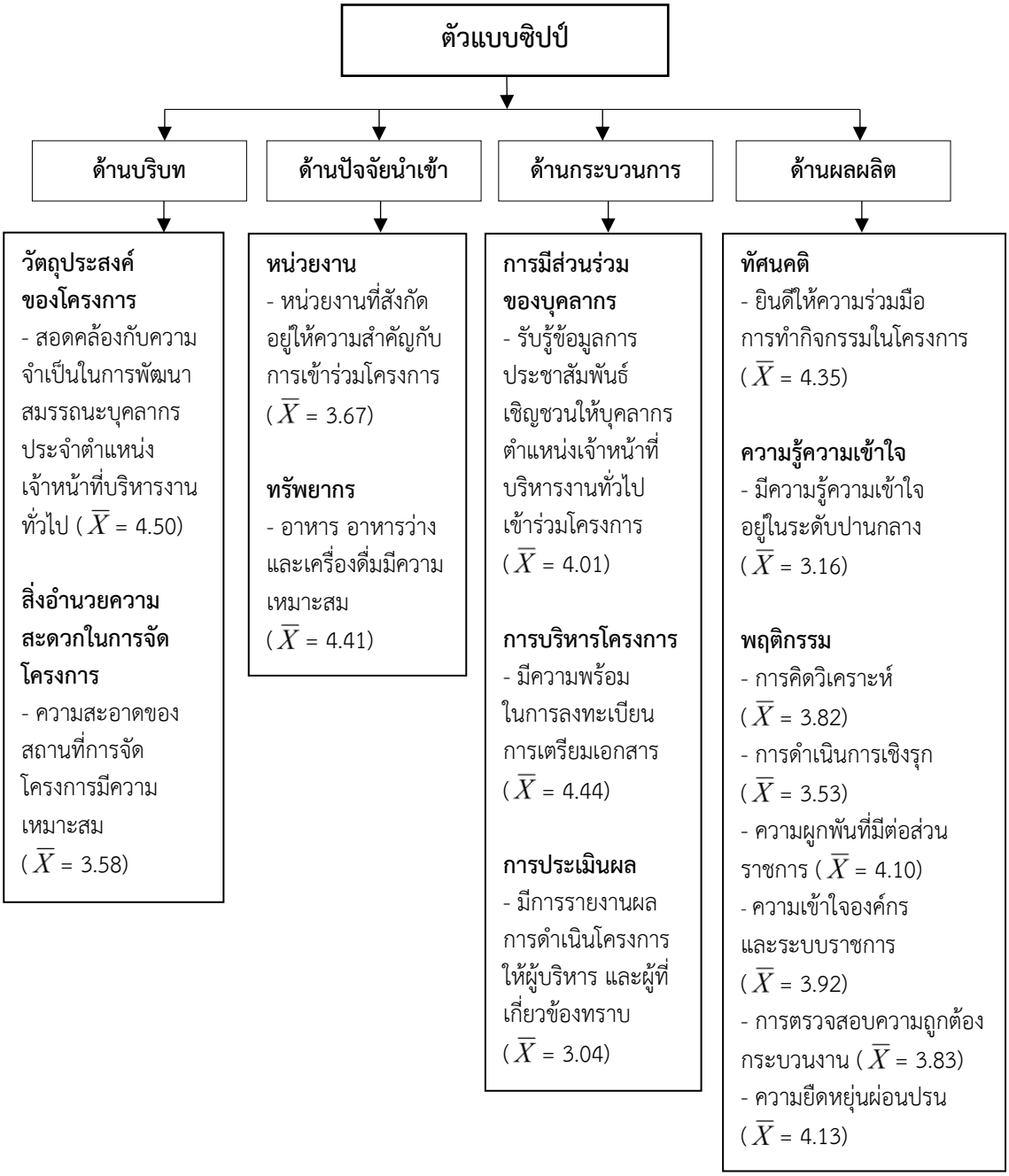
1.4.3.4 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.92)

1.4.3.5 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.83)

1.4.3.6 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน พบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.13)

Mahasarakham University

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการศึกษา โดยเน้นนำเสนอปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละของค์ประกอบ ตามภาพประกอบ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 9 สรุปผลการศึกษา

Mahasarakham University

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นด้านบริบท ความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.65) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีย์ บัวสุริยะ (2548 : 77-78) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการพัฒนาชีวิตครู จังหวัดสมุทรสงคราม โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน CIPP Model พบว่า ด้านบริบท มีวัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและความต้องการของครูที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาชีวิตครู อยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญนภา อุณหกานต์ (2553 : 86-89) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดีของโรงเรียนต้นแบบคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยประยุกต์ใช้รูปแบบจำลองซิปป์ เพื่อหาแบบปฏิบัติที่ดีของโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี ผลการวิจัยด้านบริบท พบว่า วัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน มีความชัดเจนเห็นความสำคัญของโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมจิตชนก ปัณฑโร (2548 : 115-120) ศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างภาพลักษณ์ สถาบันพัฒนาบุคลิกภาพจอห์นโรเบิร์ตเพาเวอร์ส ผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบท มีวัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องความต้องการในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยกิติเดช จันทรศรีวงศ์ (2544 : 81-83) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบท มีวัตถุประสงค์ของโครงการและนโยบายการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างดี มีความสอดคล้องกันในระดับมาก

2. ด้านปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย ความเหมาะสมและความพร้อมของปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ได้แก่ ด้านหน่วยงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ได้แก่ เอกสารประกอบการอบรม ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ วิทยากร อุปกรณ์ อาหารว่างและเครื่องดื่ม อาหาร งบประมาณ การให้บริการของเจ้าหน้าที่บริหารโครงการฯ จากการวิจัยพบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นในด้านปัจจัยนำเข้า ความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา จิรมงคลเลิศ (2550 : 60) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น และงานวิจัยของทศนีย์ นิลสนิท (2551 : 77) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินผลโครงการการเรียนการสอนสู่ชุมชนและองค์กรปกครองท้องถิ่น คณะรัฐมนตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัย พบว่า ผู้อบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงการ ประกอบด้วย เนื้อหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการเนื้อหา มุ่งเน้นให้ผู้อบรมได้พัฒนาศักยภาพ ทักษะประสบการณ์ ทัศนคติ และวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของสถานที่ วิทยากร อุปกรณ์ เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ อาหาร เอกสาร และงบประมาณ ที่มีความจำเป็นจะต้องตรวจสอบความพร้อมในทุกๆด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับนิสสรณ์ บำเพ็ญ (2552 : 49) ซึ่งได้ศึกษา เรื่องการประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ ผลการศึกษาพบว่า

Mahasarakham University

มีความเหมาะสมในด้านความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ และความพร้อมของวิทยากร โดยภาพรวม มีความคิดเห็นด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องงานวิจัยของพิรญาณ์ โคตรชมภู (2553 : 105-112) ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำ กรมราชทัณฑ์ พบว่า ผลการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัย ด้านเนื้อหาวิชา เทคนิคการนำเสนอเนื้อหา ระยะเวลาและการดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารโครงการ และการประเมินผล จากการวิจัยพบว่า บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นในด้านกระบวนการ โดยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.30) ซึ่งไม่สอดคล้องกับจิราพร สุนันทานนท์ (2555 : 100-102) ที่ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมด้านกระบวนการ อยู่ในระดับดีมาก โดยรายข้อ เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านการวางแผน ด้านจัดบุคลากร ด้านการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีระดับความคิดเห็นในระดับมากเช่นเดียวกัน

4. บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นใน ด้านผลผลิตของโครงการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.49) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีความคิดเห็นในด้านทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44) มีความคิดเห็นในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.16) และมีความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 3.89) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรทัย หอมเนียม (2546 : 99) ที่ศึกษาเรื่องการประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในด้านผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้เข้ารับอบรมได้รับความรู้ แนวคิด ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ๆ เนื้อหาและกิจกรรมการฝึกอบรมในหลักสูตรเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ การฝึกอบรมสามารถสร้างนักบริหารให้มีคุณธรรม มีความรู้ ทักษะและเจคติที่ดีในการบริหารงานได้

5. การใช้กรอบแนวคิด (CIPP Model) ในการศึกษามีประโยชน์และข้อจำกัดบางประการ ซึ่งเห็นว่า มีความสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายในที่นี้ สำหรับประโยชน์ของกรอบแนวคิดคือทำให้เข้าใจผลการดำเนินโครงการที่ครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ในส่วนข้อจำกัด พบว่า มีช่องว่างบางประการในการเชื่อมโยง ผลการประเมินกับประเด็นเรื่องสมรรถนะของบุคลากร กล่าวคือ การประเมินโดยใช้กรอบแนวคิดนี้ ในหลายแง่มุมไม่สามารถสะท้อนประเด็นเรื่องสมรรถนะได้อย่างชัดเจน อาทิ การประเมินบริบท เช่น สถานที่จัดประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ได้สะท้อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยตรงแต่อย่างใด ในขณะเดียวกัน การประเมินผลผลิต สามารถสะท้อนสมรรถนะได้เพียงบางส่วน กล่าวคือ สมรรถนะที่ชัดเจน คือ ภูเขาน้ำแข็งที่โผล่เหนือน้ำ (Mcclelland. 1975 : 12) จำเป็นต้องพัฒนากรอบในการประเมินสมรรถนะให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นกว่านี้สำหรับในอนาคต

6. ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะโดยงานวิจัยชิ้นนี้ ได้สร้างแนวการศึกษาแบบใหม่ที่ยังไม่เคยดำเนินการงานในลักษณะเช่นนี้ที่เด่นชัดมาก่อน กล่าวคือ การบูรณาการการประเมินแบบ CIPP Model กับการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ ถึงแม้ว่ามีข้อจำกัดบางประการ ดังที่กล่าวถึง

Mahasarakham University

ในหัวข้อที่แล้ว แต่มีคุณูปการต่อการศึกษา ทั้งด้านการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เท่าที่มีการเชื่อมโยง การประเมินด้วย CIPP Model กับการพัฒนาสมรรถนะในการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา คือการศึกษาของจิราพร สุนันทานัน (2555 : 100-102) ซึ่งศึกษาการประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และวรรณา พงษ์แสวง (2551 : 56) ซึ่งศึกษาเรื่องการประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะนักวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่า การศึกษาดังกล่าวประเมินผลผลิตของโครงการโดยผิวเผินเท่านั้น ยังขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ที่พยายามเชื่อมโยงการประเมินผลไปถึงการพัฒนาสมรรถนะในมิติต่างๆอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการศึกษาสมรรถนะของงานวิจัยนี้ ก็ควรนำมาอภิปรายในที่นี้เช่นกัน โดยผู้วิจัยพบว่า กรอบในการพิจารณาเรื่องสมรรถนะที่กำหนด โดยมหาวิทยาลัย มีทั้งมิติที่สอดรับและแตกต่างไปจากวรรณกรรมที่มีการศึกษาเรื่องสมรรถนะที่ผ่านมา อาทิ มีทั้งประเด็นร่วมและประเด็นที่แตกต่างกันกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่เสนอ โดย (นลินี อธิมา. 2554 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Spencer and Spencer. 1993) ทำให้การใช้กรอบของมหาวิทยาลัยดังกล่าวละเลยบางมิติของสมรรถนะที่นำเสนอโดยนักวิชาการชั้นนำที่กล่าวถึงไป ซึ่งเป็นช่องว่างที่การศึกษาวิจัยในอนาคตจะต้องนำมาพิจารณา

ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1. ปัญหา และอุปสรรค

จากการดำเนินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1.1 ปัญหาเกี่ยวกับผู้จัดทำโครงการ ชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์และลักษณะการดำเนินโครงการ แก่คณะกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ชัดเจน

1.2 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ ขาดความรู้ในด้านการบริหารจัดการวางแผนการดำเนินงาน ความชัดเจน แรงจูงใจ และการบูรณาการของหน่วยงานอื่นมีเพียงส่วนน้อยเป็นผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริง

1.3 ปัญหาเกี่ยวกับประสานงานของเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ เกี่ยวกับการขอเอกสารประกอบการอบรมจากวิทยากรล่าช้า จึงไม่ได้สามารถจัดทำเป็นรูปเล่มได้

1.4 ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่บริหารโครงการไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถดูแลผู้เข้าร่วมโครงการได้อย่างทั่วถึง ปัญหาด้านผู้เข้าร่วมโครงการ ส่วนใหญ่ไม่อยู่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากจะต้องกลับไปปฏิบัติงานต่อ

1.5 ปัญหาด้านการของบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ต้องใช้ระยะเวลาในการของบประมาณ เนื่องจากตั้งไว้ที่งบส่วนกลาง

1.6 ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร บางหน่วยงานไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ เนื่องจากบุคลากรบางหน่วยงานมีภาระงานมาก และเดินทางไปราชการนอกพื้นที่ จึงไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้

Mahasarakham University

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากการพิจารณาที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มหาวิทยาลัยควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ด้านบริบท ควรให้ความสำคัญโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ด้วยการดำเนินการต่อเนื่อง และคำนึงถึงสมรรถนะที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย

2.2 ในด้านปัจจัยนำเข้า ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินโครงการ ควรปรับปรุงเอกสารประกอบโครงการ ควรมีการเพิ่มระยะเวลา และควรสร้างความตระหนักให้ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญ ในฐานะที่การพัฒนาสมรรถนะเป็นหัวใจของการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงเพิ่มภาคปฏิบัติให้มากขึ้น

2.3 ด้านกระบวนการ ควรมีการประชุม วางแผนคิดวิเคราะห์ร่วมกันในการดำเนินโครงการ รวมถึงชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนงาน และเพิ่มการประสานงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการกระตือรือร้น นอกจากนั้น ควรจัดสัมมนานอกสถานที่เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมเข้าจังหวะ กิจกรรมละลายพฤติกรรม เป็นต้น และหลังจากเข้าร่วมโครงการแล้ว ควรมีการประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงวิธีการในการดำเนินโครงการต่อไป

2.4 ด้านผลผลิต ควรมีการวัดความรู้ก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการฯ ควรมุ่งเน้นให้ตระหนักถึงการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการไปปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความรู้และพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และควรเพิ่มเนื้อหาในเรื่องการจัดทำคู่มือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปด้วย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อประกอบข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่ามีข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยควรนำไปพิจารณาเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1) เสริมจากที่มีการเสนอให้มีการจัดสัมมนานอกสถานที่ ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอให้มีการจัดโครงการแบบสัญจร

2) นอกจากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผ่านโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ดำเนินการอยู่นั้น ควรมีการจัดอบรมผ่านหลักสูตรระยะสั้น รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่การอบรมซึ่งเป็นการเรียนรู้ระยะยาวร่วมด้วย

3) เพื่อให้การประเมินสมรรถนะมีประสิทธิผลสูงสุด มหาวิทยาลัยควรพิจารณาใช้วิธีการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยนำผลการประเมินนั้นมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยบุคลากรแต่ละท่าน ต้องร่างแผนพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึงเสนอเข้าร่วมการอบรมต่างๆ ที่พิจารณาว่าช่วยส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนและตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเต็มที่

Mahasarakham University

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การบูรณาการ CIPP Model กับการศึกษาพัฒนาสมรรถนะ มีประโยชน์หลายมิติ ดังที่นำเสนอไปการวิจัยในอนาคต ควรนำเอากรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งไปพิจารณาปรับใช้ โดยพยายามเชื่อมโยงช่องว่าง (Bridging the Gaps) ด้วยการประเมินด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ที่สะท้อนสมรรถนะอย่างแท้จริงในทุกมิติ

3.2 นอกจากการประเมินสมรรถนะผ่าน CIPP Model แล้วการศึกษาวิจัยในอนาคต อาจจะ ผนวกการประเมินแบบ 360 องศา เข้ามาด้วยเพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนทั้งสมรรถนะที่ชัดเจน และสมรรถนะที่ซ่อนเร้นของบุคลากร ซึ่งลำพังแนวคิด CIPP Model อาจจะมีข้อจำกัดในการที่จะวัดได้ทั้งหมด

3.3 การวิจัยในอนาคต ควรจะพัฒนากรอบในการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่กว้างขวางและครอบคลุมแนวคิดสมรรถนะที่เสนอโดยนักวิชาการชั้นนำของโลก กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่ควรใช้กรอบที่พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยหรือองค์กรหนึ่งๆ เพียงเท่านั้น เนื่องจากกรอบดังกล่าวอาจจะไม่ครอบคลุมบางมิติของการพัฒนาสมรรถนะก็เป็นได้ ดังที่ได้นำเสนอไปก่อนหน้านี้

Mahasarakham University

บรรณานุกรม

Mahasarakham University

บรรณานุกรม

กชพรรณ บารุงรัตน์. การประเมินผลโครงการจัดตั้งจุดสกัดด่านเฝ้าระวังตรวจตราองค์การบริหารส่วนตำบลหนองกลางดง อำเภอทัพทัน จังหวัดอุทัยธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

กฤตพงศ์ คงอยู่. การประเมินผลโครงการประกันรายได้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวตามนโยบายรัฐบาล อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี. สารนิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2554.

กฤติน มีลาภ. การประเมินผลโครงการกำจัดขยะมูลฝอยขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาไหล อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

กิติเดช จันทรศรีวงศ์. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ คบ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2544.

กีรติ ยศยิ่งยง. ขีดความสามารถ : Competency Based Approach. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้, 2550.

ขวัญนภา อุณหกานต์. การประเมินโครงการคุณธรรมนำความรู้สู่ความดีของโรงเรียนต้นแบบคุณธรรมนำความรู้สู่ความดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ คบ.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2553.

จักรกฤษณ์ พึ่งใหญ่. การประเมินโครงการพัฒนานักบริหารและผู้จัดการศึกษาระดับสูง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

จารุณี แก้วทอง. สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

จิรประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์, 2549.

จิราพร สุนันทานนท์. การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่. ปัญหาพิเศษ บธ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2555.

เจนวิทย์ สิทธิวงศ์. อิทธิพลของการเรียนรู้และแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานผ่านสมรรถนะของบุคลากร บริษัทโพรเกรส เซอร์วิส ซับพอร์ท จำกัด. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

ชาคริต เบี้ยวจันทร์. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเกษตรธรรมชาติ ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหารอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ วท.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2550.

Mahasarakham University

ณัฐกรณ์ สารปรัง. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551.

ณัฐพล ไม้สังข์. การประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านหนองตาหงุ่น อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

ทรงสันต์ ศรีสว่าง. การประเมินโครงการโรงเรียนเพื่อนเด็ก โรงเรียนไตรมิตรวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2550.

ทิวา วรโยธา. สภาพการจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ร้อยเอ็ด : มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 2551.

เทพลักษณ์ ปราบสากุน. การประเมินผลโครงการประกันภัยพืชผลจากภัยแล้ง โดยใช้ดัชนีน้ำฝนสำหรับการผลิตข้าว ปีการผลิต 2554 อำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ว.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.

ธนวัฒน์ วัฒนชัย. การศึกษาความคาดหวังในสมรรถนะของบุคลากรด้านวิศวกรรมโยธาในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย. วิทยานิพนธ์ ว.ท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553.

ธนัย เนียมกุญชร. สมรรถนะและความต้องการสายสนับสนุนตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2553.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร?. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย–ญี่ปุ่น), 2549.

เธียรไชย ยักทะวงษ์. สมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียนต้นแบบการผลิตช่างเทคนิคเพื่ออุตสาหกรรม. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรงานเลขานุการกิจ สาขาวิชามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554.

นลินี อธิมา. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์. รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554.

นิสสรณ์ บำเพ็ญ. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้จุดประกายไฟแห่งการบริการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

บุศภรณ์ หมั่นคำ. คู่มือการปฏิบัติงานทะเบียนและบริการการศึกษา สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยชินวัตร. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.

ประเชิญโชค สมรัตน์. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ สส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.

Mahasarakham University

ปวีณา หวังเก็ม. การประเมินโรงการโรงเรียนวิถีพุทธ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ส.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554.

ปัทมาพร ศรีปา. การประเมินโครงการอาหารเสริม(นม)โรงเรียนระดับประถมศึกษาในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลท่าผาปุ้ม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซนเตอร์, 2549.

พนัส กงกาหน. การประเมินโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.

พรชนก พรหมอยู่. การประเมินโครงการรณรงค์ส่งเสริมการอ่านในโรงเรียนบ้านชุมแสง. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2557.

พิทักษ์ หลอดนคร. การประเมินโครงการสุขใจได้กุศลส่งเสริมเยาวชนให้มีปัญญาของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2552.

พิมพ์ประวีณา แพ่งเมือง. การประเมินผลโครงการก่อตั้งและการดำเนินงานของศูนย์อุดมศึกษาแม่สอด มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2551.

พิมพรรณ รัตนโกมล และคณะ. การประเมินผลโครงการความร่วมมือการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ระหว่างวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีชัยนาทและมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ชัยนาท : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีชัยนาท, 2552.

พิรญาณ์ โคตรชมพู. การประเมินโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานห้องสมุดเรือนจำกรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรมคำแหง, 2553.

พิสมัย พวงคำ. สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

พิสิฏฐ์ กิจวัฒนาถาวร. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ ในเขตท่าเรือแหลมฉบังเพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. คู่มือ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

_____. แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2557-2559. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.

_____. แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558–2561. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558.

Mahasarakham University

มรุต จิรเศรษฐสิริ. การประเมินผลโครงการป้องกันและควบคุมโรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ 2009 อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.

รัชฎา ณ น่าน. สมรรถนะของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์ รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

วรรณพร รักษาอินทร์. การประเมินผลโครงการพัฒนาศักยภาพแกนนำสุขภาพประจำครอบครัวเพื่อการป้องกันโรคอุจจาระร่วง ตำบลมะเฟือง อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ ส.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555.

วรรณภา ทองแดง. การประเมินผลโครงการอยู่ดีมีสุข : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จกับพื้นที่ที่ไม่ประสบความสำเร็จ อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2551.

วรรณา พงษ์แสวง. การประเมินผลโครงการพัฒนาสมรรถนะนักวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2551.

วราภรณ์ คารมย์. การประเมินผลโครงการกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณีกองทุนหมู่บ้านทุ่มใหญ่ หมู่ 12 ตำบลทุ่มเบญจา อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษ รป.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

วัชราภรณ์ สุรภี. การศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมนิทรรศการ และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556.

วาสนา จิรมงคลเลิศ. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

วิทยา จันทร์ศิริ. การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.

วิวัฒน์ อินทร์ไทยวงศ์. การประเมินผลโครงการอำเภอยิ้มในสำนักทะเบียน อำเภอสันทราย จังหวัดลำพูน. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ว.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

ศุภมิตร พินิจการ. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.

สมจิตชนก ปัณฑโร. การประเมินผลโครงการพัฒนาฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างภาพลักษณ์สถาบันพัฒนาบุคลิกภาพจอห์น โรเบิร์ต เพาเวอร์ส. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบุคลิกภาพจอห์น โรเบิร์ต เพาเวอร์ส, 2548.

สมพร ฉั่วสกุล. การประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 10. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2555.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวมบทความการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สัมฤทธิ์ อุตรสัก. การประเมินผลโครงการสุขศึกษาเชิงรุกของโรงพยาบาลลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระ รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

Mahasarakham University

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555.

สิริกาญจน์ โชคสิทธิเกียรติ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรมและสมรรถนะของพนักงานบริษัทในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. อยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2553.

สิริรัศมิ์ถา เมืองไชย. ความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2553.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์, 2549.

สุรีรัตน์ วิชัย. การประเมินผลโครงการพัฒนาศักยภาพชมรมสายใยรักแห่งครอบครัวขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษ รป.ม ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

แสงนภา ขุนปัญญา. ประเมินผลโครงการให้ความรู้ในการเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

อรทัย หอมเนียม. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. วิทยานิพนธ์ คบ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2546.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. Career Development in Practice. กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์, 2547.

อารีย์ บัวสุริยะ. การประเมินผลโครงการพัฒนาครู จังหวัดสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ คบ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548.

เอกอนันต์ กิมภากรณ์. การประเมินผลโครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รป.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555.

Good, S. Koonce. “The Role of Incentives to Manage Earnings and Qualification in Auditors’ Evaluations of Management-Provided Information,” A Journal of Practice and Theory. 23(01) : 58, 1973.

Hooghiemstra, M. Jill. “Managemant’s Emphasis on Integrity and Ethical Values : A Function of an Organization’s Size and Ownership Type?,” Journal of Forensic Accounting. 5(02) : 27-28 ; December, 1992.

Hurphy, A. David. Marketing Research. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1993.

Jcaho, K. Business Statistics for Contemporary Decision Making. 4th ed. USA : John Wiley and Son, 1993.

McCleland, D. “Testing for Competence Rather than for Intelligence,” American Psychologist. 28(01) : 1-14 ; June, 1973.

Mahasarakham University

Stufflebeam, Daniel L. and Antony J. Shinkfield. Systemic Evaluation. Boston : Kluwep-Nijhoff Publishing, 1985.

Spencer, L.M. and S.M. Spencer. Competence at Work: Model for Superior Performance. New York : Wiley, 1993.

Mahasarakham University

ภาคผนวก

Mahasarakham University

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Mahasarakham University

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง “การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษาโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทของผู้วิจัย หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านและโปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกคำถาม ผู้วิจัยของรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ถือเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามข้อมูลนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ที่ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย

2.1 ด้านบริบท จำนวน 7 ข้อ
2.2 ด้านปัจจัยนำเข้า จำนวน 9 ข้อ
2.3 ด้านกระบวนการ จำนวน 10 ข้อ
2.4 ด้านผลผลิต
2.4.1 ด้านทัศนคติ จำนวน 8 ข้อ
2.4.2 ด้านความรู้ความเข้าใจ จำนวน 15 ข้อ
2.4.3 ด้านพฤติกรรม จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่างๆที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาตอบคำถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ หมาเลขโทรศัพท์ 088-3130995, Line : Angie_rich,
E-mail : Angeyangel2706@hotmail.com

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการเมืองการปกครอง
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง "การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม"

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21 - 30 ปี ☐ 31 - 40 ปี
☐ 41 - 50 ปี ☐ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี
☐ 11 - 20 ปี ☐ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป

5. ประเภทของบุคลากร

☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย
☐ ลูกจ้างชั่วคราว ☐ อื่นๆ.....

Mahasarakham University

ตอนที่ 2 การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> ในฐานะที่ท่านเป็นบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การประเมินโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้อย่างไร ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	น้อยที่สุด(1)
1. ด้านบริบท						
1.1 ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ						
1	มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย					
2	สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป					
3	สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป					
4	สอดคล้องกับการส่งเสริมให้บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงาน					
1.2 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดโครงการ						
5	ที่ตั้งของสถานที่จัดโครงการมีความเหมาะสม					
6	ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานที่ เช่น ห้องน้ำ ที่จอดรถ และเครื่องปรับอากาศ					
7	ความสะอาดของสถานที่การจัดโครงการมีความเหมาะสม					
2. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)						
2.1 ด้านหน่วยงาน						
8	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้ความสำคัญกับโครงการฯ					
9	หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมโครงการฯ					
2.2 ด้านทรัพยากร						
10	เอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการมีความเหมาะสม					
11	ระยะเวลาในการจัดโครงการมีความเหมาะสม					
12	วิทยากรในแต่ละกิจกรรมในการจัดโครงการมีความเหมาะสม					

Mahasarakham University

ประเด็นคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	น้อยที่สุด(1)
13	อาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มมีความเหมาะสม					
14	การให้บริการและอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่มีความเหมาะสม					
15	งบประมาณที่ใช้ในโครงการมีความเหมาะสม					
16	วัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการมีความเหมาะสม					
3. ด้านกระบวนการ (Process)						
3.1 ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
17	ท่านร่วมรับรู้ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯโดยมหาวิทยาลัย					
18	ท่านทราบข้อมูลการประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เข้าร่วมโครงการฯโดยหน่วยงานของท่าน					
19	ท่านเข้าร่วมโครงการทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการฯ					
3.2 ด้านการบริหารโครงการ						
20	หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ มีการประสานงานเตรียมการระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้เกี่ยวข้อง					
21	มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม					
22	มีความพร้อมในการลงทะเบียน การเตรียมเอกสารประกอบการอบรม					
23	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซักถามหรือแสดงความคิดเห็น					
24	มีบรรยากาศในการเข้าร่วมโครงการเป็นกันเอง					
3.3 ด้านการประเมินผล						
25	มีแผนกำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการฯ					
26	มีการรายงานผลการดำเนินโครงการฯ ให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ					

Mahasarakham University

4. ด้านผลผลิต (Product)

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามความคิดเห็นของท่าน

ประเด็นคำถาม		ระดับทัศนคติ				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
1	ท่านคิดว่าโครงการฯ ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น					
2	ท่านยินดีให้ความร่วมมือทำกิจกรรมในโครงการฯ					
3	ท่านได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมทำกิจกรรมในโครงการฯ					
4	ท่านคิดว่าโครงการฯ ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความสามารถ					
5	ท่านบอกเล่าให้คนรู้จักหรือเพื่อนทราบถึงข้อดีของโครงการฯ					
6	ท่านรู้สึกยินดีที่จะเข้าร่วมโครงการฯอีกครั้ง					
7	ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายที่ต้องเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการฯ					
8	ท่านรู้สึกว่าโครงการฯ ทำให้ท่านเสียเวลาในการทำงาน					

Mahasarakham University

4.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> หลังจากการที่ท่านเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามในปีที่ผ่านมา ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นท่าน

ข้อ	ข้อความ	ถูก	ผิด
1	สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน		
2	สมรรถนะหลักของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี 6 ด้าน		
3	<u>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</u> คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
4	<u>การบริการที่ดี</u> คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
5	<u>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</u> ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
6	<u>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</u> คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
7	<u>การทำงานเป็นทีม</u> คือ สมรรถนะประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
8	<u>การคิดวิเคราะห์</u> คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นขั้นตอน		
9	<u>การดำเนินการเชิงรุก</u> คือ การเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมจัดการปัญหานั้นโดยไม่รอช้า		
10	<u>ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ</u> คือ ความตั้งใจที่จะแสดงออกมาทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ		
11	<u>ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ</u> คือ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น		
12	<u>การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน</u> ไม่ใช่สมรรถนะประจำตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
13	<u>ความยืดหยุ่นผ่อนปรน</u> คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
14	<u>การสืบเสาะหาข้อมูล</u> ไม่ใช่สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		
15	<u>การร่วมแรงร่วมใจ</u> คือ สมรรถนะหลักตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		

Mahasarakham University

4.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> หลังจากการที่ท่านเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคามในปีที่ผ่านมา ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นท่าน

ประเด็นคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	น้อยที่สุด(1)
4. ด้านผลผลิต (Output)						
4.3.1 ด้านการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)						
1	ท่านสามารถแยกแยะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานออกเป็นรายการได้					
2	ท่านสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้					
3	ท่านสามารถวางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ท่านวางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย					
5	ท่านใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง					
4.3.2 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)						
6	ท่านมองเห็นปัญหา อุปสรรค และลงมือวิธีแก้ไขโดยเร็ว					
7	ท่านแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน โดยไม่รอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง					
8	ท่านสามารถคาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น					
9	ท่านสามารถคิดนอกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และทางเลือกใหม่ในการแก้ไขที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต					
10	ท่านสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เสนอความคิดใหม่ในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา					
4.3.3 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)						
11	ท่านเคารพและปฏิบัติตนตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน					
12	ท่านมีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ					

Mahasarakham University

ประเด็นคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	น้อยที่สุด(1)
13	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้					
14	ท่านยึดประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง					
15	ท่านเสียสละ/โน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
4.3.4 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)						
16	ท่านมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
17	ท่านเข้าใจสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน รู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ					
18	ท่านมีวิธีการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ					
19	ท่านรับรู้และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้บริหารในหน่วยงาน					
20	ท่านมีความเข้าใจพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงาน และเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม					
4.3.5 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order)						
21	ท่านปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด					
22	ท่านปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และตระหนักถึงผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงาน จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน					
23	ท่านสามารถตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง					
24	ท่านสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน โดยรวมของงานโดยอิงกฎหมาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน					
25	ท่านสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน สามารถระบุข้อบกพร่องและหาแนวทางการป้องกันได้					

Mahasarakham University

ประเด็นคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย(2)	น้อยที่สุด(1)
4.3.6 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)						
26	ท่านสามารถปรับตัวได้ แม้จะมีอุปสรรคในการทำงาน					
27	ท่านสามารถยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น หรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่					
28	ท่านมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
29	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์					
30	ท่านสามารถปรับแผนงาน เป้าหมาย เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า					

<u>ตอนที่ 3</u> ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน
ในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

Mahasarakham University

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

Mahasarakham University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง โทร. 0 4375 4317
ที่ ศธ 0530.19/ 1773 **วันที่** 14 สิงหาคม 2558
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา สังขพันธานนท์

ด้วยนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัย ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

Mahasarakham University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง โทร. 0 4375 4317

ที่ ศธ 0530.19/ 1773 **วันที่** 14 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.กมล เสวตสมบูรณ์

ด้วยนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัย ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

Mahasarakham University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง โทร. 0 4375 4317

ที่ ศธ 0530.19/ 1773 **วันที่** 14 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายศรีเกื้อกูล ดวงจันทร์ทิพย ผู้อำนวยการกองกลาง

ด้วยนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อที่นิสิตจะได้ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัย ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

Mahasarakham University

ภาคผนวก ค
หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

Mahasarakham University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง โทร. 0 4375 4317

ที่ ศธ 0530.19/ 1775 **วันที่** 14 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วยนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ ทดลองใช้เครื่องมือตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัย ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

Mahasarakham University

ภาคผนวก ง
หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวมรวบข้อมูล

Mahasarakham University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง โทร. 0 4375 4317

ที่ ศธ 0530.19/ 1774 **วันที่** 14 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วยนางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการปรับตัวภายใต้โลกาภิวัตน์ : กรณีศึกษา โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ บุษบงก์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ วิทยาลัยฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์ เก็บรวบรวม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัย ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์สีดา สอนศรี)
คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง

Mahasarakham University

ภาคผนวก จ
บริบททั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University

บริบททั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา และได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม จากนั้นได้รับการจัดตั้งเป็น “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ ของมหาวิทยาลัยซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 22 ของประเทศไทย ในปี พ.ศ.2538 มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้ขยายการบริหารงานเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนการวิจัย และการบริหารงานต่างๆ ที่เพิ่มขึ้น จึงย้ายศูนย์กลางการบริหารงานมาตั้ง ณ 41/20 ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150 บนเนื้อที่ 1,300ไร่ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีเนื้อที่สำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นในเขตจังหวัดมหาสารคามเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหารงานด้านต่างๆ จำนวนหลายแห่งรวม 3,592 ไร่

2 ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจ

ปรัชญา

ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน

วิสัยทัศน

มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นมหาวิทยาลัยที่ไดรับการจัดอันดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 ของประเทศ และไดรับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนอันดับ 1 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

วิสัยทัศน

มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นมหาวิทยาลัยที่ไดรับการจัดอันดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 ของประเทศ และไดรับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนอันดับ 1 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

1) มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นมหาวิทยาลัยที่ไดรับการจัดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยที่ไดรับการจัดอันดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 10 มหาวิทยาลัยแรกของ ประเทศ จากการจัดอันดับของสถาบันหรือองค์กรที่ไดรับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

2) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไดรับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน อันดับ 1 ของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาสารคามจะเป็นที่พึ่งของชุมชนและภาคส่วนต่างๆ ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ในการช่วยเหลือสังคมและชุมชนผ่านกระบวนการ บูรณาการ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ยั่งยืน (แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558 - 2561)

Mahasarakham University

พันธกิจ

1) จัดการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูงโดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2) สร้างผลิตผลจากงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่และมีคุณภาพในทุกสาขาวิชาเพื่อสนับสนุน การเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และนำไปใช้ประโยชนตามความ เหมาะสม

3) ให้บริการวิชาการแกชุมชนและสังคม เพื่อใหชุมชนและสังคมสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

4) อนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของอีสาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแลของสภามหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีคณะ/หน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น 21 หน่วยงาน ประกอบด้วย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะการบัญชีและการจัดการ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม วิทยาลัยการเมืองการปกครอง วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ คณะวัฒนธรรมศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ผังเมืองและนฤมิตศิลป์ คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช (สาขาวิชาความหลากหลายทางชีวภาพ) คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะสัตวแพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีบุคลากร ทั้งสิ้น 3,737 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 8 พฤษภาคม 2558)

Mahasarakham University

ภาคผนวก ฉ

โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2558

Mahasarakham University

โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2558

---

1. ชื่อโครงการ : โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2558

2. สถานภาพของโครงการ : ☐ โครงการใหม่ ☐ โครงการปกติ

☑ โครงการต่อเนื่องโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

3. ผู้รับผิดชอบโครงการ : ผู้อำนวยการกองกลาง และบุคลากรกองกลาง

4. ความสอดคล้อง/ตอบสนองของโครงการกับแผนพัฒนาหน่วยงานและการประกันคุณภาพการศึกษา

1) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน / ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด
☐ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิต		☐ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การทำนุบำรุงศิลปะฯ	
☐ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานิสิต		☐ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาสถาบันสู่สากล	
☐ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัย		☑ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ	1.1.7
☐ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริการวิชาการ		☐ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาภูมิทัศน์	

2) สอดคล้องกับการประกันคุณภาพภายใน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
☐ องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญาปณิธานฯ		☐ องค์ประกอบที่ 6 การทะนุบำรุงศิลปะฯ	
☑ องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาบุคลากร	2.4	☐ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ	
☐ องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนานิสิต		☐ องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ	
☐ องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย		☐ องค์ประกอบที่ 9 การประกันคุณภาพ	
☐ องค์ประกอบที่ 5 การบริการวิชาการ		☐ องค์ประกอบที่ 10 3 ดี	

Mahasarakham University

5. หลักการและเหตุผล

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อ นัดหมาย จัดงานรับรองและงานพิธีต่างๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับประชุม จดบันทึกและเรียบเรียง รายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่นๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมหรือผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมและการบริหารงานหลายด้านพร้อมกัน เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ งานบุคคล งานจัดระบบ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานจัดพิมพ์ งานแจกจ่ายเอกสาร งานทะเบียนแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา และงานอื่นๆ ในปัจจุบันการทำงานผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการทำงานสูง ทั้งในด้านความรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ผลกระทบที่มีต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนการวิเคราะห์การติดตามประเมินผล นอกจากนี้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้จำเป็นต้องนำสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนด และที่ได้เลือกไว้ทั้งสิ้น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านการคิดวิเคราะห์ 2. ด้านการดำเนินงานเชิงรุก 3. ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ 4. ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 5. ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน 6. ด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามสมรรถนะ และในปี 2557 ที่ผ่านมานั้นได้เลือกสมรรถนะไว้ 3 ด้าน คือ 1. ด้านความเข้าใจขององค์กรและระบบราชการ 2. ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน 3. ด้านความยืนหยุ่นผ่อนปรน

6. วัตถุประสงค์

1) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

2) เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

7. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เชิงปริมาณ

1) จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ร้อยละ 70 ของจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

2) ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

3) บรรลุเป้าหมายตามแผนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

8. กลุ่มเป้าหมาย/ผู้เข้าร่วมโครงการ

บุคลากรสายสนับสนุนตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

9. ระยะเวลาดำเนินโครงการ

วันดำเนินโครงการ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558

Mahasarakham University

10. สถานที่ดำเนินโครงการ

ห้องประชุมชั้น 2 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์-ฝังเมือง-นฤมิตศิลป์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

11. แผนการดำเนินงาน

ที่	ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	เขียนโครงการ				✓								
2	จัดทำกำหนดการ				✓								
3	ประชุมคณะกรรมการฯ				✓								
4	ดำเนินโครงการฯ					✓							
5	สรุปโครงการฯ						✓						
6	รายงานผลการดำเนินโครงการ (จัดทำรูปเล่ม)						✓						

12. งบประมาณ

รายการ	งบประมาณ (บาท)
1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม	18,000.-
2. ค่าอาหารกลางวัน	45,000.-
3. ค่าเอกสารประกอบการประชุม	10,000.-
4. ค่าวัสดุอุปกรณ์	10,000.-
5. ค่าตอบแทนวิทยากร	10,800.-
6. ค่าจ้างทำป้ายโครงการ	1,500.-
7. ค่าดอกไม้ตกแต่งสถานที่	3,000.-
8. ค่าจ้างทำเอกสารสรุปโครงการ	5,000.-
รวมทั้งสิ้น	**103,300.-**

หมายเหตุ : ค่าใช้จ่ายถัวเฉลี่ยทุกรายการ

Mahasarakham University

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1) บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะประจำตำแหน่งเพิ่มมากขึ้น

2) บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปนำความรู้ที่ได้จากสมรรถนะประจำตำแหน่งไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

14. การประเมินผลโครงการ

1) ประเมินจากภาพถ่าย และผลจากแบบสอบถาม

2) สรุปวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการ และข้อเสนอแนวทางการแก้ไข เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

15. สาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ

สาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยง	แนวทางแก้ไข/ป้องกันความเสี่ยง
1) ผู้เข้าร่วมโครงการติดภารกิจ มีงานเร่งด่วน	1) ขอความร่วมมือให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการโดยพร้อมเพรียงกัน
2) ผู้บังคับบัญชาไม่อนุญาตให้เข้าร่วมโครงการได้ทุกคน	2) ผู้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมครบทุกคน

Mahasarakham University

ภาคผนวก ช

แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร (Development the Plan : IDP)

Mahasarakham University

แบบฟอร์มแผนพัฒนาบุคลากร (Development the Plan : IDP)

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อผู้รับการพัฒนา.....นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....สังกัด.....
วันที่จัดทำแผน (IDP).....

ส่วนที่ 2 : ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (การประเมินแบบ 360 องศา)
กรณีระดับหัวหน้างานขึ้นไป

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลคะแนนการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)	ผลคะแนนสมรรถนะ (คะแนนเต็ม 30 คะแนน)
จากผู้บังคับบัญชา		
จากการประเมินตนเอง		
จากผู้ใต้บังคับบัญชา		
ผลคะแนนการประเมินเฉลี่ย		

กรณีเป็นลูกจ้างชั่วคราว

ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผลคะแนนการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)	ผลคะแนนสมรรถนะ (คะแนนเต็ม 30 คะแนน)
จากผู้บังคับบัญชา		
จากการประเมินตนเอง		
จากเพื่อนร่วมงาน		
ผลคะแนนการประเมินเฉลี่ย		

ส่วนที่ 3 : ผลการพัฒนาความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ (รอบที่ผ่านมา)

3.1 ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา.....
กิจกรรมที่จะพัฒนา.....
ผลการพัฒนา.....
3.2 ทักษะที่ได้รับการพัฒนา.....
กิจกรรมที่จะพัฒนา.....
ผลการพัฒนา.....

Mahasarakham University

3.3 สมรรถนะประจำตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนา

☐ การคิดวิเคราะห์ ☐ การดำเนินการเชิงรุก

☐ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ ☐ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

☐ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

☐ การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน

กิจกรรมที่จะพัฒนา.....

ผลการพัฒนา.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 : ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา

ที่	ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลาที่จะพัฒนา	
				ต.ค.-มี.ค.	เม.ย.- ก.ย.

ส่วนที่ 5 : การวัดผลตามแผนพัฒนารายบุคคล

วัน เดือน ปีจะวัดตามแผนพัฒนารายบุคคล : วันที่.....

ผลที่ได้ ☐ สำเร็จตามเป้าหมาย

.....

.....

☐ ควรได้รับการพัฒนาต่อ

.....

.....

☐ ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

.....

.....

ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนารายบุคคล

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้รับการพัฒนา

วันที่.....

ลงชื่อรับทราบแผนพัฒนารายบุคคล

(.....)

ตำแหน่ง.....

ผู้บังคับบัญชา

วันที่.....

Mahasarakham University

ประวัติย่อของผู้วิจัย

Mahasarakham University

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวพัชรีภรณ์ บุญทักษ์

วันเกิด วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2528

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 142 หมู่ 7 ตำบลขามเฒ่าพัฒนา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150

ตำแหน่งหน้าที่การงาน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ปฏิบัติการ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน กองกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม 44150

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสารคามพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2550 ปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต (ศ.บ.) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2559 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Mahasarakham University