

Hx 130213

ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะ  
ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



นางจิราภรณ์ ทองสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางจิราภรณ์ ทองสมบูรณ์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


  
ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวงศ์ พูนพลี)


  
กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เคมีกา แสนโสม)

  
กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรพร เณลิ้มชิต)

  
กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นาวา มาสวนจิก)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตสารัตน์ โชติเชย)  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....ปี.....



ชื่อเรื่อง : ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะ  
ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย : นางจิราภรณ์ ทองสมบูรณ์

ปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรพร เฉลิมชิต  
อาจารย์ ดร.นาวา มาสวนจิก

ปีการศึกษา : 2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 แห่ง จำนวน 368 คน เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ 5 ด้านประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 จากการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามยังพบว่า ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการศึกษาต่อ ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเช่นกัน

คำสำคัญ: อิทธิพล; การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่; ทรัพยากรมนุษย์; สมรรถนะ; บุคลากรสายสนับสนุน และมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized cursive script.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

**Title** : Effect of Modern Human Resource Management Factors on the Competency of Support Personnel of Rajabhat University in the Northeastern Region

**Author:** : Jiraporn Tongsomboon

**Degree** : Master of Business Administration (business administration)  
Rajabhat Maha Sarakham University

**Advisors** : Associate Professor Dr.Auscharaporn Chalermchit  
Dr. Nava Masuanjik

**Year** : 2020

## ABSTRACT

This research aimed is 1) to study the modern human resource management of the support personnel of the Rajabhat University group in the Northeast. 2) to study the competency of the support personnel of the Rajabhat University group in the Northeast. 3) To test the influence of modern human resource management on the ability of the supporting personnel of Rajabhat University Group. In the northeast. The sample is Support personnel from the 11 Rajabhat University groups in the northeastern region of 368 person. The tools for data collection were questionnaires, data analysis with descriptive statistics. Such as frequency, percentage, mean, standard deviation and to test the hypothesis using multiple regression analysis.

The results of the research revealed that the influence of 5 factors on modern human resource management. It consists of training Employee development, performance appraisal, additional education and participation. Very level The mean is 3.70. And competency of personnel in support line of Rajabhat University group in the Northeast region in 5 areas. It consists of morality, ethics and ethics for working as a team. Working to achieve results, communication and motivation and skills required to perform at a high level, the average is 4.01. From testing the influence of factors of modern human resource management on the performance of support personnel. Rajabhat University in the Northeast. It was found that all 5 aspects were related and in the same direction. Influence of modern human resource management. Participation Have a positive

influence on the performance of support personnel Rajabhat University groups in the Northeast region the most. Followed by training and performance appraisals. However, it was found that the development of staff and further education had an effect on the competencies of support personnel in the Rajabhat University group in the Northeast as well.

**Keywords:** Influence, Modern Human Resource Management, Human Resources, Competencies, Personnel Support Line and Rajabhat University In The Northeast



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script.

---

Major Advisor



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.อัครพร เฉลิมชิต ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.นาวา มาสวนจิก กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวงศ์ พูนพล ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขมิกา แสนโสภ กรรมการสอบ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษาและกรุณาให้คำแนะนำด้านวิชาการ ตรวจสอบแบบสอบถามตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจและคณาจารย์เจ้าหน้าที่ คณะวิทยาการจัดการ ทุกท่าน ที่ได้ให้แนวคิด วิชาความรู้ อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา รวมถึงเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ด้วยดีตลอดการศึกษา

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ แก่นจันทร์อาจารย์ ดร.พุทธชาติ อิมใจ อาจารย์ปาริชาติ ราชมณี คณาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อาจารย์อรอนงค์ ไชยรา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่าน ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย และเสียสละเวลาอันมีค่า ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาตนเอง ครั้งนี้ เป็นอย่างสูง คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนับสนุน ให้โอกาสในการศึกษาที่ดี และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบคุณสมาชิก ในครอบครัวที่เป็นกำลังใจด้วยดี ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อน ๆ MBA. ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำการทำงานวิจัย มาตลอดจนประสบผลสำเร็จด้วยดี

สุดท้ายนี้คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชา ผู้มีพระคุณ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และวางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้นั้นกระทั้งประสบผลสำเร็จในวันนี้

นางจิราภรณ์ ทองสมบูรณ์



## สารบัญ

| หัวเรื่อง  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ .....   | ก    |
| ABSTRACT .....   | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | จ    |
| สารบัญ .....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....   | ช    |
| สารบัญภาพ .....  | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....   | 1    |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....   | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....  | 4    |
| 1.3 สมมติฐานการวิจัย.....  | 4    |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย.....  | 4    |
| 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 6    |
| 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....  | 7    |
| บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....  | 8    |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....                                  | 11   |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....  | 20   |
| 2.3 แนวคิดปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์.....   | 39   |
| 2.4 บริบทของบุคลากรสายสนับสนุนของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... | 43   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 51   |
| 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....  | 65   |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....   | 66   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....   | 66   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 68   |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 70   |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 71   |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 72   |

| หัวเรื่อง                                      | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิจัย.....                        | 75   |
| 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....         | 75   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                  | 76   |
| 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....              | 127  |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....      | 129  |
| 5.1 สรุป.....                                  | 129  |
| 5.2 อภิปรายผล.....                             | 132  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....                            | 136  |
| บรรณานุกรม .....                               | 138  |
| ภาคผนวก .....                                  | 150  |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....                       | 151  |
| ภาคผนวก ข ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม..... | 156  |
| การเผยแพร่ผลงานวิจัย.....                      | 167  |
| ประวัติผู้วิจัย .....                          | 168  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 2.1 ความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคเก่าและยุคใหม่.....  | 18   |
| 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 67   |
| 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....  | 76   |
| 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการฝึกอบรม.....                        | 79   |
| 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการพัฒนาพนักงาน.....                   | 81   |
| 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....        | 82   |
| 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการศึกษาต่อ.....                       | 83   |
| 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการมีส่วนร่วม.....                     | 84   |
| 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>โดยภาพรวม 5 ด้าน .....                     | 85   |
| 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพล<br>ต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ..... | 86   |
| 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพล<br>ต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการทำงานเป็นทีม .....               | 87   |



| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ .....    | 89   |
| 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ .....         | 90   |
| 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ..... | 91   |
| 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน .....                  | 93   |
| 4.14 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                    | 94   |
| 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....         | 97   |
| 4.16 ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....     | 98   |
| 4.17 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่กับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....        | 101  |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.18 | ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ..... | 103 |
| 4.19 | ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ.....  | 104 |
| 4.20 | การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ.....   | 106 |
| 4.21 | ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม .....               | 108 |
| 4.22 | ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม .....   | 109 |
| 4.23 | การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการทำงานเป็นทีม .....  | 111 |
| 4.24 | ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วมที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ...       | 113 |



|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.25 | ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ .....  | 114 |
| 4.26 | การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ .....  | 116 |
| 4.27 | ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ .....         | 118 |
| 4.28 | ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ .....  | 119 |
| 4.29 | การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ .....   | 121 |
| 4.30 | ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ..... | 124 |
| 4.31 | ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน .....  | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.32 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์อิทธิพลการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็น<br>ในการปฏิบัติงาน..... | 126 |
| ข.1 สรุปผลค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....   | 161 |



## สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่า.....  | 12   |
| 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ .....  | 15   |
| 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....  | 63   |
| 4.1 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร<br>สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....                                       | 102  |
| 4.2 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร .....  |      |
| สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม<br>จริยธรรม และจรรยาบรรณ .....  | 107  |
| 4.3 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร .....  |      |
| สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการทำงานเป็นทีม .....  | 112  |
| 4.4 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร<br>สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน<br>ให้บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ .....   | 117  |
| 4.5 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร .....  |      |
| สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสาร<br>และการจูงใจ .....   | 122  |
| 4.6 อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร<br>สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็น<br>ในการปฏิบัติงาน ..... | 127  |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัย มีความหมายตามราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา และประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งดำเนินการวิจัยและ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556) ปัจจุบันประเทศไทย มีมหาวิทยาลัย จำนวน 132 แห่ง แบ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน 43 แห่ง สถาบันเอกชน 12 แห่งมหาวิทยาลัยของรัฐ 10 แห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 20 แห่ง มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ทั้งนี้ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมหาวิทยาลัย จำนวน 23 มหาวิทยาลัย รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนา มาจากโรงเรียนฝึกหัดครู ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทาน พระราชลัญจกรเป็นตราประจำมหาวิทยาลัย ปัจจุบันภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวน 11 มหาวิทยาลัย (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏ, 2561) มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีภารกิจและปณิธาน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 7 “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้าง พลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลัง การเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อ ความเจริญก้าวหน้า อย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้มีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งมองเห็นคุณค่าของบุคลากรในด้านการเรียนรู้และการให้ความสำคัญกับบุคลากร และเครือข่าย แสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าและ ความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กร ภาครัฐ การพัฒนาทักษะและศักยภาพ ของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐ สู่ประชาคมอาเซียน เป็นภารกิจการดำเนินงาน หลักในปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีความมุ่งหวัง ให้บุคลากรภาครัฐ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีสมรรถนะในการทำงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม และมีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ 2) มีความเป็นนานาชาติ (International) 3) มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)



(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558) ซึ่งนอกจากภาระงานดังกล่าวข้างต้น ยังมีภาระงานเชิงพัฒนาวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมที่มีการคิดค้น แก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรม งานหรือระบบงาน อาทิ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน การลดขั้นตอนการทำงาน รวมถึงงานค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนางานใหม่และภาระงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย อาทิ เป็นกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อพัฒนางานส่วนรวมของคณะ/มหาวิทยาลัย การเข้าร่วมกิจกรรมทั้งของคณะและมหาวิทยาลัยการเข้าร่วมประชุม สัมมนา และรับการฝึกอบรม ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ รวมถึงการเป็นวิทยากรรับเชิญ เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิวัฒนาการมาจากการบริหารงานบุคคลเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบ หรือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต หรือประสิทธิภาพในการทำงาน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานว่าควรจะทำงานอะไรให้บรรลุผล และเรื่องกระบวนการทำงานว่าควรทำงานให้บรรลุผลได้อย่างไร ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากร ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร คุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดีและมีค่าขององค์กรนั้น ควรจะมีความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพที่ทันรับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมองกว้างไกล สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวของทรัพยากรบุคคลได้ หากมีการพัฒนาคนหรือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร (ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์, 2560)

ในปัจจุบัน จากกระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์กรทั้งหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร ในส่วนภาครัฐและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ทรัพยากร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญคือบุคลากร เพราะถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน ซึ่งทุนมนุษย์คือ การรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพ และค่านิยมในตัวคน ๆ หนึ่ง ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้น การลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่น ๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management-HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดใน (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด



กับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ และสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร (รัชฎา อธิสนธิสกุล, 2563)

การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงานและการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่ เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ ซึ่งในอดีตจะเน้น การบริหารงานในองค์กร เพื่อลดต้นทุนการผลิต และการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ๆ แต่ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงานเพื่อรองรับระบบการบริหารงานสมัยใหม่ เข้ามาปรับปรุง การบริหารงานขององค์กร จึงทำให้การบริหารงานมีความซับซ้อน ต้องใช้กลยุทธ์ด้านต่าง ๆ มาปรับ เข้ากับระบบการบริหารงาน เน้นการแข่งขัน และผลกำไรสูงสุด จึงมีศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่ เข้ามาแทนที่ระบบเก่า โดยเพิ่มองค์ความรู้ในการบริหารงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเพิ่มทักษะ เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ เข้ามาประกอบเป็นหลักในการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเฉพาะ การแข่งขันขององค์กรที่มีความหลากหลาย จึงมีการนำเอาเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ ในหลักการบริหารสมัยใหม่มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการระบุทรัพยากรบุคคลว่ามีความสามารถและความรู้ ที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถดีที่สุดใน การแสวงหาความแตกต่างจากบุคคลทั่วไปนำมา เป็นบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเพื่อ การแข่งขันที่มีศักยภาพเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขันสูง จึงมีการสร้างระบบการบริหารงานที่เน้นคนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารงานสมัยใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายขึ้น จึงได้มีแนวความคิดใน การบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน เพื่อความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยให้สอดคล้อง กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร เพราะ เนื่องจากองค์กรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคมไทย เนื่องจาก โลกในอนาคตเป็นโลกที่ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันจะมีอัตราที่สูงขึ้นและ เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคาดหวังทางสังคมเพิ่มขึ้น และจะกดดันเรียกร้องในองค์กร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางใน การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทาง สังคม โดยเฉพาะการพยายามให้เกิด “การมีส่วนร่วม (Participation)” มากขึ้น “การให้อำนาจ (Empowerment)” “การเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement)” “การทำงานเป็นทีม (Teamwork)” ทั้งหมดจะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (กนก แสนประเสริฐ, 2559)

ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ถึงอย่างนั้นทรัพยากรบุคคลก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญกับการทำงานของ ทุกระบบและทุกองค์กรเสมอไม่ว่าจะยุคสมัยใดก็ตาม ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อาจต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละองค์กร แต่ท้ายที่สุดแล้วทุกองค์กรต่างก็มีจุดประสงค์หลักเดียวกันนั่นก็คือ ต้องการขับเคลื่อนให้องค์กรเดินหน้าอย่างยอดเยี่ยมที่สุด และจากภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ กล่าวข้างต้นนั้น ทำให้เห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่หลากหลาย และถูกต้องตรงตามความต้องการ เพื่อที่จะสามารถใช้ ศักยภาพของบุคลากร ได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีอิทธิพลและมี



ความสำคัญอย่างยิ่งต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และจากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้บริหารและผู้นำทุกระดับต้องหากลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง มหาวิทยาลัยราชภัฏสมัยใหม่จึงต้องหันมามุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของบุคลากรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พัฒนาบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความสามารถในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.3 เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนาพนักงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การศึกษาต่อ และ 5) การมีส่วนร่วม และ สมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ 5) ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 3,933 คน (กัลยาวัตี ศรีบุญจันทร์, 2562, ขยาภา วรวิรรณ, 2562; นครินทร์ ม่วงอ่อน, 2562, พิมพ์จี จันทร์พักตร์, 2562, สัญชัย เกียรติทรงชัย, 2562, สายฝน แสงมัน, 2562, สาวิตรี ดีอ้อม, 2562, สุกัญญา บุญอ้อย, 2562, อรอนงค์ ไชยรา, 2562, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2561, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2561) กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการวิเคราะห์โดยวิธี Taro Yamane (1973) โดยสมมติค่าสัดส่วน ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ในการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง 400 คน กระจายตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

##### 1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Resource Management Factors) โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler (1980) ซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การศึกษา (Education) และ 3) การพัฒนา (Development) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผู้วิจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม จึงสามารถนำมาสรุปเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ และนำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) 4) การศึกษาต่อ (Further Education) 5) การมีส่วนร่วม (Career Development) (ฉันทนา เจริญศักดิ์, 2557, ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2011, Mukherji, 2002, Kotler, 2010)

##### 1.4.3.2 ตัวแปรตาม

สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Competency of Supporting Personnel Rajabhat University Groups in the Northeast) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรมการทำงานเป็นทีม และผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะจากผู้วิจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร จึงได้นำมาเป็นข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Morality And Ethics) 2) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Working to Achieve Achievement) 4) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ (Communication And Motivation) 5) ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Skills Required to Work) (จักรเศ เมตตะจรัส, 2557, วรณวิสา แยมัทพ, 2558, จิตรา ประชาญ์นิวัฒน์, 2559, สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, 2560, วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ, 2561, นิฉลาวัฒน์ ไทรสาขา, 2561, โอกาส สุขหวาน, พัทธราภรณ์ ศรีสวัสดิ์, สกล วรเจริญศรี, ภูซงค์ จันทร์จิระ และ



ปัวฌวงค์ บำรุงพันธ์, 2562, McClelland, 1973, Spencer and Spencer, 1993, Tucker, Cofsky, 1994, Jackson and Slocum, 2002)

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การศึกษาวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ราชกิจจานุเบกษา, (2547)

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างตามโครงการในมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 11 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีสมรรถนะสูง เหมาะสมกับองค์กร โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. การฝึกอบรม หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมในระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หน่วยงานต้องการ

2. การพัฒนาพนักงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความทันสมัย ตรงตามความต้องการขององค์กร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดศักยภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติตามภาระหน้าที่

4. การศึกษาต่อ หมายถึง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าเดิม

5. การมีส่วนร่วม หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การจัดทำแผน การพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ การเป็นคณะกรรมการ และการมีส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

1. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมถึงการสร้างคุณงามความดี

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง และรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

4. การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ไปยังบุคคลอื่น โดยวิธีการพูด การแสดงท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรือการเขียน เพื่อถ่ายทอดข่าวสารต่าง ๆ ให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เข้าใจซึ่งกันละกันการผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และกำหนดทิศทางเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วยความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5. ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถโดดเด่น เช่น ภาษา เทคโนโลยี การบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากรในหน่วยงาน

1.6.2 ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และถูกต้องตรงตามความต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.6.3 สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สอดคล้องกับความต้องการ

1.6.4 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์
4. บริบทของบุคลากรสายสนับสนุนของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

Human Resource Management หรือ HRM หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรในทุก ๆ ด้านเพื่อให้พนักงานเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีศักยภาพ มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) คือ กลยุทธ์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยการบริหารจัดการบุคลากรนี้ ได้แก่ ทักษะการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน รวมไปถึงเรื่องของลักษณะนิสัย ซึ่งหากทุกอย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานจะยิ่งทำให้การทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหาใด ๆ แล้วสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ก็สามารถฝึกอบรมได้ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นได้เช่นกัน ทั้งนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2550) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

อุทัย หิรัญโต (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลคือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงานการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน การจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารที่กล่าวมานี้ เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

ยงยุทธ เกษสาคร (2551) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ และความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนที่พอใจและมีความสุขในการทำงานด้วย

สุชาญ โภคิน (2559) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินงาน เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อให้ได้การปฏิบัติงานที่มีผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

De Cenzo And Robbins (2014) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เนื่องจากในทุกองค์การจะประกอบด้วย “คน” ที่ต้องการการบริการการพัฒนาทักษะการจูงใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้ได้ผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่า บุคลากรเหล่านั้น ได้ดำเนินงานด้วยความเห็นพ้องกับองค์การในทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคนและนโยบาย การสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรการฝึกอบรมและพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การรักษาบุคลากรไว้ การจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งให้บุคคลพ้น ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จึงเป็น กลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) จะต้องใส่ใจดำเนินการอย่างรอบคอบและจริงจัง เพราะหากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลในองค์กรก็จะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แล้วแน่นอนว่าท้ายที่สุดองค์กรก็จะประสบความสำเร็จทั้งยังเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น



### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งอย่างหนึ่งของปัจจัยทั้งหลายซึ่งผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ที่จะต้องปฏิบัติงานด้านบุคลากร ไม่ให้เกิดความผิดพลาดซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ได้ต้องการจะว่าด้วยเรื่อง การจ้างงานไม่เหมาะสม อัตราการลาออก จากงานสูง พบว่า พนักงานไม่ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลาสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาล เนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหารทำให้บริษัทถูกฟ้องร้องจากการจัดการ สิ่งแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่ยุติธรรม ไม่ยอมให้การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน และการกระทำที่ไม่ยุติธรรม และความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2550) ได้สรุปถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไว้ว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่ามีปัญหาถูกกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งสภาพที่เศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคมล้วนเห็นได้ชัดเจนว่ามีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เศรษฐกิจ เทคนิค วิทยาการ และสภาพสังคมล้วนเห็นได้ชัดเจนว่ามีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

### 2.1.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อการบริหารงานบุคคลมีลักษณะผสมของศาสตร์และศิลป์ จึงทำให้มีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พยายามศึกษาว่า การบริหารงานบุคคลนั้นควรมีขั้นตอน หรือกระบวนการใดบ้าง เป็นองค์ประกอบจากการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2551) ได้เสนอ ลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวางโครงการปฏิบัติ กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างการสรรหาคนมาทำงาน การเลือกสรรและทดสอบการให้ทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้งการจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและการโอน การพัฒนาตัวบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการหรือการประโยชน์เกื้อกูล การปกครองบังคับบัญชาการรักษาวินัย การให้พิน จากงาน การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งอุทัย หิรัญโต ได้สรุปกระบวนการการบริหารบุคคลดังกล่าวข้างต้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ให้ทำงานอยู่ในองค์กรนาน ๆ รักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพไว้ให้

เพียงพอ

3. เพื่อรักษาบุคคลให้ทำงานอยู่ในองค์กรนาน ๆ รักษากำลังคนที่ดี มีประสิทธิภาพไว้ให้เพียงพอ

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น ส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

ดเนีย เทียนพุด (2556) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีหลักสำคัญ 5 ขอบเขตคือ

1. การคัดเลือก (Selection) คือ วิธีการในการสรรหาคนเข้าสู่องค์กร เช่น การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบต่าง ๆ การว่าจ้าง การทดลองงาน

2. การปฏิบัติงาน (Performance) เมื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กรได้แล้วจะมีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นหลัก หรืออาจมีขั้นตอนงาน แผนงาน (Action Plan) หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน (Preper Formance) เมื่อปฏิบัติงานไปรอบระยะเวลาหนึ่ง ก็ทำการวัดประเมินผลหรือพิจารณาการทำงานในขณะปฏิบัติงาน (On-Going Performance) ว่าเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงานที่วางไว้หรือเป็นไปตามขั้นตอนงานนั้น ๆ เพียงใด กล่าวโดยสรุปคือ การกำหนดมาตรฐานงานการออกแบบงาน ฯลฯ

3. ประเมินผลงาน (Performance Appraisal) ตามระยะของผลงานที่อยู่ในผลงานว่า ผลงานสูง-ต่ำกว่ามาตรฐานงานที่กำหนดไว้เพื่อจูงใจให้คนทำงานต่อไป

4. ให้รางวัล (Rewards) เป็นการให้รางวัลจูงใจกับผลงานตามที่แต่ละบุคคลได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติตามภารกิจ ซึ่งการให้รางวัลอาจจะมีทั้งที่เป็นมาตรการทางบวก เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งโยกย้าย สะท้อนถึงผลงานของแต่ละบุคคลที่ทำได้ดีกับมาตรการทางลบเพื่อจูงใจบุคคลที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น มาตรการทางวินัย เป็นต้นบางครั้งมีการแบ่งรางวัลจูงใจทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินก็ได้

5. การพัฒนา (Development) ในเรื่อง การพัฒนาคนหลายสมัยที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ยังคงมุ่งให้ความสำคัญอยู่ 2 ประเด็นคือ มุ่งฝึกคนให้เข้าใจองค์กร ในลักษณะการปฐมนิเทศและมุ่งพัฒนาให้คนทำงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนงาน แผนงานหรือเป้าหมายหรือรองรับการเติบโตขององค์กรไม่ค่อยพัฒนาไปนอกกรอบเหล่านี้มากนัก

**2.1.4 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเก่า** คือ การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงานรวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคล จึงเป็นงานบริการและงานธุรการ

**2.1.4.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)**

1) การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล

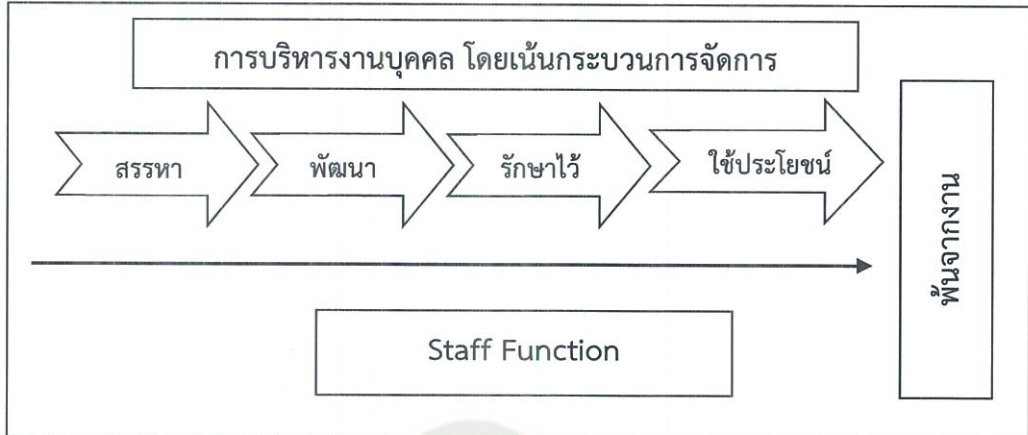
2) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

3) ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล



4) หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคล แบบเก่า



ภาพที่ 2.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเก่า

### 2.1.5 แนวทางการบริหารทรัพยากรแบบใหม่

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่วันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่าคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง และความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ

ภัทรนันท์ สุระชาติ (2562) กล่าวว่า ผู้รับผิดชอบขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืนและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติดังนี้ 1) มุ่งสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ซึ่งประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จจุลวงโดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน รู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร ต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

และสังคม แนวคิดนี้มุ่งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์ให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น 2) มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ โดยการมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตระหนักว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแนวคิดในเรื่องนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความรู้และพยายามทำให้บุคลากรตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และ 3) เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญครอบคลุมบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจัดการจะทำให้องค์การเปรียบเสมือนศูนย์กลาง ทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและพร้อมรับการปฏิบัติภารกิจให้ได้ทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุม

จิตติมา อัครธิติพงษ์ (2556) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีจุดมุ่งเน้นที่การวางแผนกลยุทธ์ให้มุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังคนและความเจริญของธุรกิจที่ผ่านมามีการนำเสนอว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์การ โดยเฉพาะในภาวะที่องค์การมีการขยายธุรกิจเพิ่มยอดขาย กำลังการผลิต ซึ่งองค์การจะต้องมีการเตรียมและพัฒนากำลังคนให้พร้อม แต่ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงที่องค์การอยู่ในภาวะถดถอยและกำลังประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์การ จะใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้สามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤติ เพื่อรักษาองค์การให้รอดและสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้องค์การจะทำภารกิจหลักให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม ควรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบ

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์การต่าง ๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่สามารถใช้เครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จเนื่องจากมนุษย์ มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคน ซึ่งกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาขีดความสามารถการกระตุ้นความสนใจ การรักษาบุคลากร การสร้างหลักประกันว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยดีและสร้างผลงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร



### 2.1.5.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

- 1) การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
- 2) กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
- 3) ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
- 4) ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

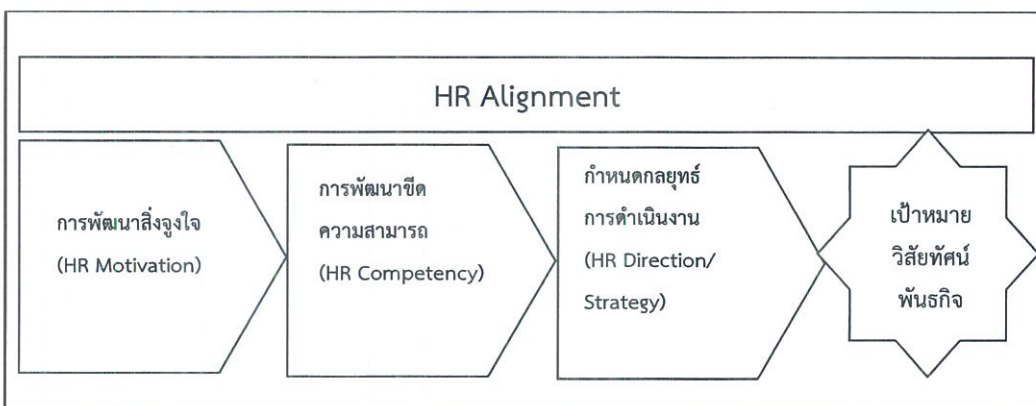
แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคข้อมูลสารสนเทศ (Human Resource Management in the Information Age) การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือมนุษย์ หรือบุคคลที่ทำงาน ทั้งกรณีที่ทำางานร่วมกัน และกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งต้องมีแนวคิดที่ดีในการบริหารพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจัดการองค์การต้องมีการวางแผนที่ครอบคลุมกิจกรรมหน้าที่ตามท้องที่การมอบหมายและทรัพยากร ซึ่งหมายรวมถึงเครื่องมือ ช่วยในการสื่อสารที่จะช่วยบริหารตัดสินใจจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคข้อมูลสารสนเทศนั้นนอกเหนือจากการพัฒนาทักษะ ให้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องทำให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการกับกิจกรรม หน้าที่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมี ความสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์การถือว่าเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร และการจัดการบริหารนี้ ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จะต่างไปจากยุคอดีตที่ถูกกำหนดบทบาทให้อยู่เบื้องหลังการจัดการ ทำงานตามที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ โรงงานสั่งการเท่านั้น ซึ่งแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาได้รับอิทธิพลแนวคิดการจัดการแบบยุควิทยาศาสตร์ (The Principle of Scientific Management) ของ Taylor โดยเน้นการสร้างทักษะความชำนาญให้กับบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ บทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงศูนย์กลางให้การฝึกอบรม ต่อมามีการกำหนดบทบาทให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเป็น มืออาชีพ มีการกำหนดให้ต้องมีความสามารถ (Competencies) มุ่งเน้นบุคคลให้มีความสามารถในการทำงาน ตามกระบวนการ แต่ในปัจจุบัน ผู้ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องร่วมวางแผน กลยุทธ์กับผู้บริหาร ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ดำเนินการมาเป็นการนำสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวตั้ง แทนการเอาตัวเองเป็นที่ตั้งในกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนจากการบริหารมาเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ในการจัดการองค์การ และการจะเป็นคู่คิดที่ดีได้จะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องธุรกิจ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องมีความรู้ในการจัดการเพียงพอ

และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่มี ความสามารถพร้อมจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

องค์การในยุคข้อมูลสารสนเทศและการเริ่มต้นของยุคแห่งการมีส่วนร่วม ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาก้าวหน้ามาพร้อม ๆ กับโครงการสร้างองค์การ มาเกือบ 3 ศตวรรษ ซึ่งปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างองค์การส่วนใหญ่ได้มีเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์และการตัดสินใจ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทั้งสิ้น (Mukherji, 2002)

การปฏิวัติข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกสถาบันหลักในสังคมยุคใหม่ แต่จะเกิดขึ้นและจากไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องปรับตัวเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งจะเรียกการทำงานในองค์การแบบนี้ว่า เป็นการสร้างมูลค่าและความมั่งคั่ง จากผลกระทบนี้ ทำให้ข้อมูลสารสนเทศกลายมาเป็นกลยุทธ์และทรัพยากรที่จำเป็นและขาดไม่ได้ในองค์การ ทั้งนี้เทคโนโลยีสารสนเทศได้พัฒนาเรื่อยมาจนกลายมาเป็นเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ ทำให้การเชื่อมโยงและการโต้ตอบระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย แรงขับเคลื่อนที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คอมพิวเตอร์กับโทรศัพท์มือถือราคาถูกลง อินเทอร์เน็ตราคาต่ำ และ ไอโฟนซอร์สด้วย เทคโนโลยีเหล่านี้ ทำให้คนสามารถแสดงออกกับบุคคลอื่นได้ง่ายขึ้น สก๊อต แม็กเนลลีย์ ประธานกรรมการบริหารบริษัท Sun Microsystems เรียกการเกิดเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่นี้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของยุคแห่งการมีส่วนร่วม (The age of Participation) เป็นยุคที่ผู้คนสร้างสรรค์ ข่าวสาร ไอเดีย และความบันเทิงไปพร้อมกับการบริโภค สิ่งเหล่านี้เทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ทำให้มนุษย์เปลี่ยนจากการเป็นผู้บริโภคไปเป็นผู้ผลิตและผู้บริโภคในคนเดียวกัน (Prosumer) นอกจากนี้ยังมีแรงขับเคลื่อนในการเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไร้ขอบเขตอีก 4 ประการ ได้แก่ 1) ธุรกิจในสังคมยุคปัจจุบัน (Social Business) ผู้คนมีการติดต่อสื่อสาร มีการขายสินค้าทางออนไลน์ 2) โทรศัพท์มือถือ (Mobile Device) ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย สามารถที่จะทำธุรกรรมต่าง ๆ ออนไลน์ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ 3) เทคโนโลยีก้อนเมฆ หรือการฝากข้อมูลทางอากาศ (Cloud Computing) ผ่าน Cloud Technology และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Kotler, 2010)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบใหม่



ภาพที่ 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่



กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารงานบุคคลในยุคใหม่ต้องประยุกต์ความเชี่ยวชาญให้เกิดเป็นความชำนาญการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและการนำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลยุคใหม่ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการแบ่งบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 บทบาทด้วยกันคือ (Robert Mathis and John Jackson, 1994)

1. บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategic Role) เป็นบทบาทที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์กร โดยมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เท่าเทียมกับทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

2. บทบาทในการกำหนดการปฏิบัติการ (The Operational Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการ และเทคนิคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างความเท่าเทียมกันในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล อาทิ การจ้างงาน การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การบริหารค่าจ้าง เป็นต้น

ส่วน Bowin and Harvey (2001) ได้กำหนดบทบาทการบริหารงานบุคคลออกเป็น 4 แบบ กล่าวคือ

1. บทบาทการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร (Administrative Expert) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบผู้เชี่ยวชาญ มีหน้าที่ออกแบบกระบวนการขั้นตอนการทำงาน

3. บทบาทตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4. บทบาทตัวแทนให้กับพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย 4.0 นักบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันนอกจากจะต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยังต้องมีสมรรถนะหลักอีก 3 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย

1. ต้องมี Knowledge หรือความรู้ อันได้แก่
  - 1.1 ความรู้ด้าน Technical Knowledge หรือความรู้ทางเทคนิค
  - 1.2 ความรู้ด้าน Customer Focus Knowledge หรือความรู้ด้านการบริการลูกค้า
2. ต้องมี Skill หรือ ทักษะ อันได้แก่
  - 2.1 ทักษะด้าน Communication หรือทักษะการสื่อสาร
  - 2.2 ทักษะด้าน Teamwork หรือทักษะการทำงานเป็นทีม
3. ต้องมี Attributes หรือคุณสมบัติ อันได้แก่
  - 3.1 คุณสมบัติทาง Innovation หรือคุณสมบัติทางนวัตกรรม
  - 3.2 คุณสมบัติทาง Leadership หรือคุณสมบัติทางภาวะผู้นำ
  - 3.3 คุณสมบัติทาง Flexibility หรือคุณสมบัติทางความยืดหยุ่น
  - 3.4 คุณสมบัติทาง Motivation หรือคุณสมบัติทางการจูงใจ

3.5 คุณสมบัติทาง Building Relationship หรือคุณสมบัติทางการสร้างความสัมพันธ์ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ คือการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย 4.0 เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการ ทำงานตรงตามเป้าหมาย และตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร บทบาทใหม่ของนักบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องมีทั้งบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปรับใช้สู่การปฏิบัติงาน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีให้เลือกตามวัตถุประสงค์การใช้งานดังต่อไปนี้ (Conner and Ulrich, 1996)

1. Application Service Providers (ASP) เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการสมัครงาน ซึ่งเป็นการให้บริการกับนายจ้างที่ต้องการจ้างงานด้วยการควบคุมผ่านออนไลน์
2. Web Portals หรือเว็บท่า เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในยุค Thailand 4.0 เพื่อให้พนักงานใช้ในการจัดการผลประโยชน์ต่าง ๆ
3. Streaming PC Video เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขา หรือมีหลายหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในสถานที่ซึ่งแตกต่างกันในด้านระยะทาง
4. Wireless or Mobile Tools เป็นอุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายแบบไร้สายและแบบเคลื่อนที่ มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการเข้าถึงกิจกรรมต่าง ๆ
5. Personal Digital Assistants เป็นแอปพลิเคชันที่ใช้ในการเพื่อช่วยเหลือนักบริหารงานบุคคลในยุค Thailand 4.0 เพื่อความสะดวกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่
6. Monitoring Software เป็นโปรแกรมที่ใช้เพื่อติดตามการทำงานบนอินเทอร์เน็ต การรับและส่งอีเมล รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล
7. Integrated Human Resource Information Systems (HRIS) เป็นระบบงานที่ใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งหมด เช่น ทะเบียนประวัติ
8. Digital Signature เป็นลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อการตรวจสอบลายเซ็นที่ถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้นายจ้างได้รับลายเซ็นจากผู้สมัคร หรือพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่า ทุกองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0 สามารถนำสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะของหน่วยงาน กำกับดูแลภาระงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มขีดความสามารถ และที่สำคัญก็คือเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



## ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคเก่าและยุคใหม่

| PM: Personnel Management                             | HRM: Human Resource Management                                 |
|--|--|
| - เป็นผู้ถูกควบคุม (Control-oriented)                | - เป็นการควบคุมตนเอง (Self-Control-oriented)                   |
| - เน้นการแก้ปัญหาตามสถานการณ์(Reacting to Problems)  | - เน้นการป้องกันเชิงรุก (Proactive Plan)                       |
| - วางแผนระยะสั้น (Short-term)                        | - วางแผนระยะยาว (Long-term)                                    |
| - มีบทบาทหน้าที่งานจำกัด (Limited Functions)         | - มีบทบาทหน้าที่งานหลากหลาย (Multiple Function)                |
| - มีรูปแบบบริหารงานเทอะทะ (Bureaucratic/Mechanistic) | - มีรูปแบบบริหารที่กระชับ (Organic)                            |
| - ไม่คำนึงถึงสิทธิพนักงาน (Non-Protective)           | - คำนึงถึงสิทธิของพนักงาน (Protective of employee rights)      |
| - การบริหารงานแบบท้องถิ่น (Local Operations)         | - การบริหารงานแบบองค์กรข้ามชาติ (Multinational Corporations)   |
| - ใช้ระบบการบันทึกข้อมูล (Record Keeping)            | - ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Resource Information System) |
| - สภาพแวดล้อมคงที่ (Stable Environment)              | - สภาพแวดล้อมไม่คงที่ (Unstable Environment)                   |
| - แรงงานไม่มีความหลากหลาย (Homogeneous workforce)    | - แรงงานมีความหลากหลาย (Diversity workforce)                   |
| - การลดต้นทุน (Cost-minimization)                    | - ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Maximum utilization)                |
| - เป็นหน่วยงานที่ใช้เงิน (Cost-center)               | - เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ (Profit Center)                   |

เพ็ญภา จันทรบำรุง (2559) กล่าวว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็น ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน และประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่งโดยพบว่า ปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hrmp) ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน และ ประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ดังนี้ 1) การออกแบบและวิเคราะห์งาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การพัฒนาภาวะผู้นำ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การให้รางวัลค่าตอบแทน 6) การพัฒนาอาชีพ 7) สุขภาพและความปลอดภัย และ 8) แรงงานสัมพันธ์

อริสา ชูมี, สาโรช เนติธรรมกุล และสุณีย์ ล่องประเสริฐ (2559) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานมี 6 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการวางแผนอัตรากำลัง ซึ่งการวางแผนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กำหนดขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายปริมาณงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์กับด้านการมุ่งด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือ

2. ปัจจัยด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน อีกทั้งกำหนดแผนการสรรหาไว้ชัดเจนและจำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานมีความสัมพันธ์กับ ด้านจริยธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านความร่วมมือ และด้านความถูกต้องของงาน

3. ปัจจัยด้านการพัฒนาพนักงาน ซึ่งการทดสอบพนักงานทุกครั้งก่อนปฏิบัติงานจริง งานที่ให้มีโอกาสใช้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพนักงานเพื่อ ประสิทธิภาพ ในการทำงาน มีความสามารถในการสอน แนะนำ และปรับปรุงการทำงานตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือ ด้านความถูกต้อง ของงาน และมีความสัมพันธ์กับด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ

4. ปัจจัยด้านการจ่ายค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงินเดือน ที่ได้รับตามกฎหมาย รับตามผลการปฏิบัติงานและมีการพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเหมาะสมกับ ผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมีความสัมพันธ์กับด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือและด้านความถูกต้องของงาน

5. ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความรอบรู้ในเทคนิคการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลัก ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามนโยบายองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักปริมาณงาน ซึ่งจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือ และด้าน ความถูกต้องของงาน

6. ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจ ทั้งนี้สวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางบริษัทจัดไว้ ให้มีความเหมาะสม มีความยุติธรรมในการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน มีความเป็นธรรม ในการลดตำแหน่ง หรือเลิกจ้าง และผู้บังคับบัญชา มีการชมเชยหรือให้รางวัลแก่พนักงาน ที่มีความขยันในการทำงาน และถูกต้องตาม ระเบียบของบริษัท มีความสัมพันธ์กับด้าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือ และด้านความถูกต้องของงาน

พรภวิชัย นันทชัชวาลย์กุล (2560) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และการบริหาร ค่าตอบแทน วินัยและการรักษาวินัย และการบำรุงรักษา และป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัย ราชภัฏ

ปริญญา หุ่นโพธิ์ และธีรวัฒน์ จันทิก (2560) ศึกษาบทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากร บุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เสนอว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด หน่วยงานที่ถูกคาดหวัง ให้ช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กร คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร บทบาทนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับ แนวคิดและทฤษฎีของการเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยใช้ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์



(Strategic Partner) 2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) และ 4) บทบาทการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งทั้งสี่บทบาทจะก่อให้เกิดการเป็น หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ในปัจจุบันซึ่งมีความท้าทายและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินขององค์การจนมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตกับเทคโนโลยีสารสนเทศคงยังต้องเดินหน้าพัฒนาควบคู่กันไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์คงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักซึ่งองค์การจำเป็นจะต้องยกระดับขีดความสามารถ และการนำศักยภาพมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสูงสุด เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตก้าวหน้าทันคู่แข่งชั้นภายใต้บริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้กระบวนการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นอกจากนี้สามารถจะกำหนดกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมา และความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ Competency เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 ซึ่งตรงกับ พ.ศ. 2513 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายเผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งงานส่วนใหญ่ เป็นฝรั่งผิวขาว เพราะคนสีผิวอื่นถูกกีดกันแบ่งแยกในหลาย ๆ เรื่อง แม้แต่เรื่องของการศึกษาดังนั้นคนผิวขาวจึงย่อมจะมีโอกาสที่ดีกว่าผิวสีอื่น แต่เกิดปัญหาขึ้นกับคนที่ผ่านการคัดเลือก ซึ่งมีมาตรฐานในการทดสอบทั้งข้อเขียน และสัมภาษณ์ที่ได้คะแนนสูงเข้ามาได้นั้น กลับทำงานไม่ได้ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามาซึ่งคล้ายกับสุภาษิตไทยที่ว่า “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” ในทางตรงกันข้ามคนที่ได้คะแนนน้อยกว่ากลับทำงานได้ดีกว่าคนที่ สอบได้คะแนนสูงกว่า ดังนั้น เมื่อเกณฑ์ของคะแนนที่ได้ที่ใช้วัดผู้สมัครงานไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาคิดอยากจะหาวิธีใดที่จะปรับปรุงแบบทดสอบให้มีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนขึ้น ทำให้พบคำตอบว่า “ผู้ทำงานเก่ง” ไม่ใช่ “ผู้เรียนเก่ง” แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำได้ จึงเรียกคนนั้นว่ามี “Competency” ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ (ศศิธร จิมากรณ์, 2556)

การศึกษาทางด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ ได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน (Raelin & Cooledge, 1996) อย่างไรก็ตาม McClelland ได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ในบทความเรื่อง Testing For Competence Rather Than For Intelligence



นั้น McClelland แสดงความเห็นต่อต้าน การทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผล การเรียนว่าไม่สามารถทำนาย ผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อ ศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะ ที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันก็ ยังมีข้อดีที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ ฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

กัญญามน อินทวงศ์ (2556) ได้กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อการพัฒนาองค์การ ส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและตัวองค์การในส่วนตัวบุคคลนั้น อาจจะมีเรื่องของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ส่วนองค์การจะมองไปในส่วนของงาน เช่น การวางแผน การประสาน การควบคุม เป็นต้น ซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนา การเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การ อบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ และทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์การ หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์การต้องการ เช่น การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติ ของงาน (Qualifying Training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Second-Chance Training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-Training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียม หมายงาน (Outplacement Training)

2. การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลง ความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ อาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์การ ในองค์การมักจะเรียกว่าการศึกษา ของพนักงาน เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

3. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยวิธีต่าง ๆ ตามที่องค์การกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคล ที่มีประสบการณ์สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อม เพื่อการหมุนเวียนงานขององค์การ เป็นลักษณะที่องค์การเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิด สิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาส ให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทักษะการปฏิบัติงานทั้งด้านอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในองค์การ ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนา ได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า Walk Rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับ ผู้เข้าสัมมนา

4. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์การ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบ



ความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการจะมี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถ มีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต

5. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อชัยชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรื้อระบบองค์กร (Process Innovation) ในลักษณะที่รู้จักกันคือ การปรับเปลี่ยนแบบซุทธากอนโค่น ดังเช่นการรีเอนจิเนียริง หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งเวลา

### 2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยมี ผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ให้ความหมายคือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่รับผิดชอบในตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายในการทำงาน (KPI)

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี (2549) ได้ให้ความหมายว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามที่ต้องการหน่วยงานต้องการ ให้ถือผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

รัชฎา ณ น่าน (2550) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด และเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2550) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นทักษะความรู้ คุณค่า ทักษะ คุณลักษณะของแต่ละบุคคลหรือจุดเด่น และแรงจูงใจ (หรือความตั้งใจ) โดยแสดงผ่านพฤติกรรม ซึ่งสนับสนุนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ภูายน วงศ์หงส์ (2550) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการ มีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผล การปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน



สมหมาย กิ่งศักดิ์กลาง (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ มโนคติ และเจตคติที่ดีที่ต้องมีในการทำงานทุกประเภท และสามารถนำเอาวิธีการ การนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ วิชาการความรู้ และความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2555) กล่าวถึงความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะมีสมรรถนะมากน้อยแค่ไหนให้ดูจากลักษณะงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (สะ-มัด-ละ-นะ) ความสามารถ

อติชาติ เจริญพาโชค (2557) ให้ความหมาย คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กานดา เลหาศิลป์สมจิตร (2557) ให้ความหมายสมรรถนะ คือ ความรู้ความสามารถทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคุณลักษณะในที่นี้หมายถึงรวมถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพ ที่มองเห็นได้และค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อ ที่ไม่อาจเห็นได้ แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2557) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ได้แก่ ค่านิยม พฤติกรรม ที่แสดงออก ผลการปฏิบัติงานจริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่าง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ออกจากผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุและเป็นผล ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า Ksaos (Knowledge Skill Affective Other Characteristics)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

อนุชา เพ็งสุวรรณ (2559) ได้นิยามสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล และมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

บรรจง ครอบบัวบาน (2559) ได้ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะ คือกลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้น



จากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

จันทิมา อนันตกุล (2559) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่า หมายถึงสมรรถภาพความสามารถในการทำงานได้อย่างดี ประณีต พิถีพิถัน ความเก่ง ความชำนาญ ความเก่งกาจความฉลาดหลักแหลม ความสามารถหลายด้าน ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ทักษะ ความสามารถทำงานที่ต้องใช้ความชำนาญสูง วุฒิความสามารถ พรสวรรค์ความสามารถพิเศษผู้เชี่ยวชาญ ความชัดเจนในอาชีพ ความสามารถเฉพาะตัว ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน คนที่มีฉลาดหลักแหลม คนที่มีสติปัญญาเป็นเลิศ เป็นผู้รู้จักคิดหาเหตุผล

มาฆมาส กาญจนากร (2559) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ ภาวลักษณะของตนเอง บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรม ที่แสดงออกมาให้เห็น และต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลอื่นได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

Quinn (1990) ให้ความหมาย คือ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงออกหรือบทบาทในการปฏิบัติงาน

Lloyd and Cook (1993) ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

Davies and Ellison (1997) ให้คำนิยามว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยขั้นนำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

### 2.2.2 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้จัดทำ “คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก” เพื่อจัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ เช่น การคิด วิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะ ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการ หล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้าง และดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics And Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน(Functional Competency)หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผล และแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมได้เด่นชัดเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum And Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด



2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และปลอดภัย ของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็น ระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative Building For Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

อารียา จารุภูมิ (2559) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ หรือ การแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ คติ ซึ่งหากพนักงานทุกคนในองค์กรมีความสามารถประเภทนี้ จะมีส่วนช่วยสนับสนุน ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

2. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน ซึ่งจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือแตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ ที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกันตามอาชีพ และอาจกล่าวได้ว่า ชีตความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองาน ที่ได้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน คนที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นจะมีความสามารถเหมือนกัน

จอมกัศ จันทะคัต (2561) กล่าวว่า ประเภทของสมรรถนะ (Competency) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะที่พนักงาน ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และ 2) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency)



เป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

จากการศึกษาประเภทของ Competency) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า Competency ในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมี เพื่อจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ และ 2. สมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดง ให้เห็น ความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งตามท้องที่การต้องการ

### 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ซูซี สมิททิงเกอร์ (2550) แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นเป็นครั้งแรก ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1970 โดย McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Testing For Competency Rather Than For Intelligence” ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performer) กับระดับทักษะ ความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัดเชาวน์ปัญญา (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายผลการปฏิบัติงาน แต่องค์กรควรพิจารณาว่าจ้างบุคคลที่มีสมรรถนะมากกว่าผลคะแนนการทดสอบ (Test Scores) บทความนี้ ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั้ง จากผู้เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และทำให้มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะต่อเนื่องกันมาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2558) ในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียน หนังสือชื่อ “The Competent Manager: A Model Of Effective Performance” และเป็นคนแรกที่ใช้คำว่า “Competencies” โดยเน้นว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (दनัย เทียนพุด, 2546) ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel และ C. K. Prahalad ได้นำคำว่า “Competencies” เข้ามาใช้ในแวดวงธุรกิจ โดยกล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Competing For The Future” ว่าสมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core Competencies) เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และคู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

Zwell (2000) มีแนวคิดการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการ ใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) 2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) 3) อิทธิพล (Influence) 4) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 5) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) 6) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 7) นวัตกรรม (Innovation) 8) ความสนใจในคุณภาพ (Concern For Quality) 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และ 10) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)



2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะ ประเภทนี้ สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตนเองกับผู้อื่น ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) 3) การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) 4) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) 5) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) 6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) 7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention To Communication) และ 8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity And Truth) 2) การพัฒนาตนเอง (Self - Development) 3) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) 4) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) 5) การจัดการความเครียด (Stress Management) 6) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และ 7) ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) 2) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) 3) การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) และ 4) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) การคิดเชิง กลยุทธ์ (Strategic Thinking) 3) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 5) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) 6) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) และ 7) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, And Values)

Hellriegel Jackson and Slocum (2005) ได้สรุปสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้



2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยมี การวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ ให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากร และบริหารการเงินและงบประมาณ รวมถึงการติดตาม และประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นความสามารถ ของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนด เป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคน อย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความสามารถ ของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ โดยมีการกำหนด แผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรจำเป็นต้อง ใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ ถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก และผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management Competency) เป็นความ สามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้น สถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รู้ บทบาทหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง

จอมภัก จันทะคัต (2561) กล่าวว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณใน วิชาชีพ การถ่ายทอดเทคโนโลยี และปัจจัยสมรรถนะประจำหน้าที่ (Functional Competency) เป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Work Efficiency) ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา

กล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะที่นักคิด นักวิชาการได้เสนอไว้อย่างมากมาย แต่เมื่อสังเคราะห์ จากการทำความเข้าใจจะพบว่า เป็นกระบวนการเพื่อการยกระดับการปฏิบัติหน้าที่โดยผลงานการ ปฏิบัติหน้าที่ให้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีครอบคลุม ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทั้ง การพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะ ส่วนบุคคลที่องค์กรจำเป็นต้อง



ยกระดับขีดความสามารถ และการนำศักยภาพมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสูงสุด นอกจากนี้ทางฝ่ายผู้บริหารยังสามารถจะกำหนดกรอบการพัฒนา ที่ต้องการมาเป็นเครื่องมือที่สามารถจะนำพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามที่องค์กรต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

#### 2.2.4 มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553) ได้จำแนกสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งเป็นตัวเดียวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ พลเรือนไทย ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายาม ของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก ให้เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายาม ของบุคคลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาการตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลัก ขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะ เป็นสมาชิก ในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์ (2558) ได้ศึกษาสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โดยใช้แนวคิดโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ร่วมกับแนวคิดของ Benner (Novice To Expert) สำนักการพยาบาลได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency) ของพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการให้มี เพื่อให้ การปฏิบัติงานของพยาบาลช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจขององค์กร สำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานของผู้บริหารทางการพยาบาล จำนวน 10 สมรรถนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ/หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายาม ของบุคคล ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานด้วยการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรและรัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้น 1) ความตั้งใจ ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม



6. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring And Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติตามหน้าที่

7. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactive Ness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

8. การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิด หลักทฤษฎี โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

9. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

10. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการ เป็นผู้นำของกลุ่มคน รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2558) ได้ออกประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดสมรรถนะของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถ กระทำได้มาก่อน

2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทาง ในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคำสั่ง ศีลธรรมแห่งอาชีพ ข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

Spencer and Spencer (1993) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงนวัตกรรม 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน

Hellriegel Jackson and Slocum, Jr (2002) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through other People) “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to Do) และ “ทำอย่างไร” (How to Do It) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การแสดงออกถึง “พฤติกรรม” (Behavioral Indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณชนด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือ การเขียนได้ชัดเจนตรงประเด็น และตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่กับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชา ให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำ ให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How They Can be Done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้ง ต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะ



หรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” คนทั่วไปมักคิดถึง ความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก Competency ในด้านนี้ประกอบด้วย Competency ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูล ที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดทำ และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะ เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูล ทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่า ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ในองค์การ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์การให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์การ จึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการ ที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมายซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการ ดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงาน ที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือ หัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงานคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating A Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่อง



และให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหารทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และ ผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ตีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding The Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูล และความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์กร (Understanding The Organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจ ต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรมของชนชาติ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ



องค์การ และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-Management Competency) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้ เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจ จะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษ หรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” “งานนั้น ๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity And Ethical Conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการ ดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ และจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียน จากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชา กำหนดรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารภาควิชาว่าประกอบด้วย 1) หน้าที่หลักของหน่วยวิชา 2) บทบาทและความรับผิดชอบตามตำแหน่ง 3) สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะตามบทบาทตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาที่สำคัญได้แก่ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ รายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน ตัดสินใจ และใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว การสร้างสรรคงานและนวัตกรรม การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล สื่อตรงไว้วางใจได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และการแสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

## 2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน
- 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
- 2.3 การนำกลุ่มทีม กรรมการหรือโครงการหรือดำเนินการประชุม
- 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหาการจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

## 3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- 3.1 การจัดองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ
- 3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลา เหมาะสม
- 3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับอุดมศึกษา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- 3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
- 3.6 การประยุกต์เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

### 2.2.5 องค์ประกอบสมรรถนะ

#### 2.2.5.1 หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนดมี 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐาน ทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจ ในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในแบบภูเขาน้ำแข็ง (ภาพที่ 1) คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้และสามารถทำได้อย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคนรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก บทบาทที่



แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) บทบาทที่บุคคล แสดงออกต่อผู้อื่น ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับ เอกลักษณ์และคุณค่าของคน ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ใน รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอัน เป็นโดยธรรมชาติของบุคคล ข้อมูลความรู้ที่บุคคล มีในสาขาต่าง ๆ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ องค์ความรู้ พิเศษในด้านต่าง ๆ ทักษะต่าง ๆ

3. บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อ ให้บุคคลอื่น ในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามิบทบาทบางอย่างต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่า เป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้ผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นศิลปิน เป็นต้น

5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนใจเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจ ของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่ง ต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของ Competencies ที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะสังเกตเห็น ได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะ อาจจะต้องใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกันอีก ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับ Competencies จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิด จากองค์ประกอบในเรื่องใด

โดยสรุป การกำหนดสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะของแต่ละวิชาชีพ กำหนดได้หลายวิธี อาจเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของงานที่จะทำ จำแนกออกเป็นบทบาทต่าง ๆ จาก บทบาทจะจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ แล้วสร้างเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงเป็นทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน และเป็นคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นโดยหน้าที่ตามกฎหมาย ตามตำแหน่งเฉพาะของงานนั้น ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นลักษณะของพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะ ในการแสวงหาข้อมูล จะระบุถึงพฤติกรรมที่เป็นสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ได้แก่การตั้งคำถาม การมีบุคลิกภาพ แบบค้นหาให้ถึงความลึกของปัญหานั้น การสัมผัสกับบุคคลอื่น การทำวิจัย การสร้างระบบของตนเอง ในการใช้ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งในการวิจัย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะหลัก ของ คณะกรรมการ มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2558) ในประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงาน บุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 โดยได้กำหนดสมรรถนะของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ของ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น โดยมีสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก จึงสรุป สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือ เกินมาตรฐาน ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน ราชการกำหนดขึ้น ตลอดจนรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน



2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทาง ในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ ภารกิจหลักภารัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง มีการวางแผน ความซื่อสัตย์ สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

## 2.3 แนวคิดปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์ ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์

ปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์ (Demography) คือ การศึกษาถึงขนาดโครงสร้าง (Size) การกระจายตัว (Distribution) และองค์ประกอบของประชากร (Composition) การเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง (นิพนธ์ เทพวัลย์, 2553)

ปรมะ สตะเวทิน (2556) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติเฉพาะของตน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละคน คุณสมบัติเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผู้รับสารในการทำการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม ในการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ กันนั้น จำนวนของผู้รับสารก็มีปริมาณแตกต่างกันด้วยการวิเคราะห์ ผู้รับสารที่มีจำนวนน้อยคนนั้นมักไม่ค่อยมีปัญหา หรือมีปัญหาไม่มากกว่าการวิเคราะห์ผู้รับสารที่มีจำนวนมากเนื่องจากการวิเคราะห์คนที่มีจำนวนน้อย เราสามารถวิเคราะห์ผู้รับสารทุกคนได้ แต่ในการวิเคราะห์คนจำนวนมากเราไม่สามารถวิเคราะห์ผู้รับสารแต่ละคนได้ เพราะผู้รับสารมีจำนวนมากเกินไป นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังมิรู้จักผู้รับสารแต่ละคนด้วย ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ผู้รับสารที่ประกอบไปด้วยคนจำนวนมากก็คือ การจำแนกผู้รับสารออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษา ศาสนา สถานภาพสมรส เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการรับรู้ การตีความและการเข้าใจในการสื่อสารทั้งสิ้น

สุวสา ชัยสุรัตน์ (2557) ได้กล่าวว่า ประชากรศาสตร์ (Demographic) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นหลักเกณฑ์ในการบ่งบอกถึงลักษณะทางประชากรที่อยู่ในตัว บุคคลนั้น ๆ ได้แก่ อายุ เพศ ขนาดครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ วัฏจักรชีวิต ครอบครัว ศาสนา เชื้อชาติ สัญชาติและสถานภาพทางสังคม (Social Class)



ฉลองศรี พิมลสมพงษ์ (2558) ได้กล่าวถึงความหมายของปัจจัย ทางประชากรศาสตร์ (Demographic Factor) หมายถึง ลักษณะของประชากร ได้แก่ ขนาดขององค์ประกอบของครอบครัว เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ระดับรายได้ อาชีพ เชื้อชาติ สัญชาติ ซึ่งโดยรวมแล้วจะมีผลต่อรูปแบบของอุปสงค์และปริมาณการซื้อขายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว

อดุลย์ จตุรงค์กุล (2559) ได้กล่าวว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ รวมถึง เพศ อายุ วงจรชีวิต ครอบครัว การศึกษา รายได้ ลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญ ต่อนักการตลาดเพราะมันเกี่ยวข้องกับอุปสงค์ (Demand) ในตัวสินค้าทั้งหลาย การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ ชี้ให้เห็นถึงการเกิดขึ้นใหม่ของตลาดใหม่ และตลาดอื่นก็จะหมดไปหรือ ลดความสำคัญลง

### 2.3.2 องค์ประกอบของปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์

ปรมะ สตะเวทิน (2556) ได้อธิบายองค์ประกอบของปัจจัยพื้นฐานทางประชากรศาสตร์ ดังนี้

1. เพศ (Sex) ในชีววิทยา คือ ขั้นตอนการเชื่อมโยงและการผสมผสานกลไกเฉพาะทางพันธุกรรม ที่มักมีผลให้เกิดในเพศชายหรือเพศหญิงที่แตกต่างกันไป

2. อายุ (Age) คือ ช่วงชีวิตของบุคคลตามกฎหมายไว้เป็นเกณฑ์ขั้นต่ำในการได้รับผลทางกฎหมาย การได้รับสิทธิเลือกตั้ง การบรรลุนิติภาวะ ตลอดจนวิธีการนับ การเริ่ม และการสิ้นสุดลงของอายุบุคคล

3. การศึกษา (Education) ในความหมายทั่วไปอย่างกว้างที่สุดเป็นวิธีการส่งผ่านจุดมุ่งหมายและธรรมเนียมประเพณีให้ดำรงอยู่จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง โดยทั่วไป การศึกษาเกิดขึ้นผ่านประสบการณ์ใด ๆ ซึ่งมีผลกระทบเชิงพัฒนาต่อวิธีที่คนคนหนึ่งจะคิด รู้สึกหรือกระทำ แต่ในความหมายเทคนิคอย่างแคบ การศึกษาเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการ ซึ่งสังคมส่งผ่านความรู้ ทักษะ จารีต ประเพณีและค่านิยมที่สั่งสมจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง นั่นคือ การสอนในชุมชน สำหรับปัจจุบันนี้ มีการแบ่งระดับชั้นทางการศึกษาออกเป็นชั้นๆ เช่น การศึกษาปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ทั้งนี้รวมไปถึงระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการฝึกงาน

4. ประสบการณ์ทำงาน (Experience) หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจาก การกระทำ หรือได้พบเห็นมา และประสบการณ์ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ทุก ๆ ด้าน ประสบการณ์ที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ศิลปะมีอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) ประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์ที่เราได้ปะทะหรือสัมผัสด้วยตัวเองได้พบเอง กระทำเอง ได้ยินได้ฟังเอง 2) ประสบการณ์รอง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ประสบการณ์ทางอ้อม" เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดหรือรับรู้มาอีกทอดหนึ่ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2558) ได้อธิบายลักษณะด้านประชากร (Demographic) ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ ที่มีความสำคัญต่อการบริการ ด้านการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ควรให้ความสำคัญ กล่าวคือ

1. เพศ (Sex) จากการวิจัยทางจิตวิทยาแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงกับผู้ชายมีความคิดด้านค่านิยม และทัศนคติแตกต่างกัน เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดบทบาท และกิจกรรมของผู้หญิงและผู้ชายไว้แตกต่างกัน ซึ่งผู้หญิงนั้นถูกจูงใจง่ายกว่าผู้ชาย รวมทั้งผู้หญิงเป็นเพศที่มีจิตใจอ่อนไหว หรือเจ้าอารมณ์ (Emotional) มีความอ่อนอ่อนผ่อนตาม (Submissive) มีความเป็นแม่บ้าน



และหยั่งถึงจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายมักใช้เหตุผลมากกว่าและจดจำข่าวสารได้มากกว่าผู้หญิง เพศจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีบทบาทต่อการเลือกใช้บริการ

2. อายุ (Age) อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดและพฤติกรรมที่เหมือนหรือแตกต่างกัน และเนื่องจากผลิตภัณฑ์หรือบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่มีอายุแตกต่างกัน นักการตลาดจึงจะใช้ประโยชน์จากอายุเป็นตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ที่อาจจะระบุความแตกต่างของส่วนตลาดได้ นักการตลาดได้ค้นหาความต้องการของส่วนตลาดส่วนลึก (Niche Market) โดยมุ่งความสำคัญตลาดอายุช่วงนั้น โดยทั่วไปคนเราเมื่ออายุเพิ่มขึ้น ประสบการณ์สูงขึ้น ความฉลาดรอบคอบก็เพิ่มมากขึ้น วิธีคิดและสิ่งที่สนใจก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่มีอายุน้อยก็จะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์ และมองโลกในแง่ดีมากกว่า คนที่มีอายุมาก ในขณะที่คนอายุมาก มักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่มีอายุน้อย เนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกัน คนที่มีอายุมาก มักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนัก ๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา (Education) การศึกษาหรือความรู้มีอิทธิพลต่อการเลือกรับบริการสาขาวิชาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกนึกคิดอุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการที่ไม่เหมือนกันเนื่องจากสถาบันการศึกษาเป็นสถาบันที่อบรมหล่อหลอมเกลา ให้บุคคลมีบุคลิกภาพไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ทางด้านครูผู้สอนก็มีอิทธิพล ต่อความคิดของผู้เรียน โดยการสอดแทรกความรู้สึกนึกคิดของตัวเองให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นการศึกษา จึงเป็นตัวกำหนดในกระบวนการเลือกสรรของผู้รับ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูง จะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอในขณะที่คนมีการศึกษาต่ำ มักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. อาชีพ (Occupation) มักมีอิทธิพลต่อการบริโภคของผู้บริโภค อาชีพที่แตกต่างกัน มีผลต่อแนวความคิดอุดมการณ์ ค่านิยมต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คนที่มีอาชีพรับราชการจะคำนึงถึงเรื่องของสวัสดิการ ศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นข้าราชการ ซึ่งแตกต่างจากคนที่ทำงานธุรกิจเอกชนที่คำนึงถึงรายได้ และการมีศักดิ์ศรีด้วยเงินทองที่สามารถซื้อสิ่งของที่ตนเองต้องการได้ เพื่อรักษาสถานภาพทางสังคม

5. รายได้ (Income) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับการบริโภค รายได้เป็นเครื่องมือกำหนดความต้องการของคน ตลอดจนกำหนดความคิด กำกับสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรม รายได้เป็นสิ่งที่นักการตลาด และนักโฆษณาตระหนักถึงเสมอในการวางแผนการโฆษณา นอกจากนี้การกำหนดนโยบายด้านราคาจะสัมพันธ์กับรายได้ของผู้บริโภคอีกด้วย ผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสูงจะมีที่ดีกว่าในการแสวงหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดูแลตนเอง ผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจต่ำ จะมีการศึกษาน้อย ทำให้มีข้อจำกัดในการรับรู้ เรียนรู้ ตลอดจนการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ในการดูแลตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีประชากรศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น มีผลต่อ ความต้องการบุคคล เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคได้



Philip Kotler (1997) ได้กล่าวถึงลักษณะประชากรศาสตร์ ที่นิยมนำมาศึกษาความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. เพศ (Sex) จากการศึกษาทางจิตวิทยาหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงกับผู้ชาย มีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม ทศนคติ รวมถึงพฤติกรรม ตลอดจนความต้องการต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้แตกต่างกัน จึงส่งผลให้พฤติกรรมของผู้หญิงและชายต่างกัน นอกจากนี้งานวิจัยทางนิเทศศาสตร์หลายชิ้นยังพบว่า ผู้หญิงมักจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าผู้ชาย และมักเผยแพร่ความคิดเห็นที่ได้รับการจูงใจให้คนอื่นต่อไปอีกด้วย ส่วนผู้ชายจะใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิงและจดจำข่าวได้มากกว่าผู้หญิงด้วย

2. อายุ (Age) โดยทั่วไปบุคคลที่มีอายุต่างกัน มักมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความเหมือนกัน หรือแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยที่คนอายุน้อยมักมีความคิดเสรีนิยมมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักมีความคิดอนุรักษนิยมมากกว่าคนอายุน้อย คนที่มีอายุน้อยมักจะเป็นคนที่ยึดถืออุดมการณ์มากกว่า ใจร้อนกว่าและมองโลกในแง่ดีกว่าคนอายุมาก ในขณะที่คนที่อายุมากมักจะเป็นคนที่ยึดถือการปฏิบัติมากกว่า มีความระมัดระวังและมองโลกในแง่ร้าย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากคนที่อายุมากมีประสบการณ์ในชีวิตซึ่งเคยผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนมีความผูกพันที่ยาวนาน และมีผลประโยชน์ในสังคมมากกว่าคนที่อายุน้อย คนที่มีอายุมากกว่า มีทรัพย์สินสมบัติมากกว่าคนที่อายุน้อย จึงมักไม่ค่อยยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสังคมเพราะการเปลี่ยนแปลงในสังคมมีผลกระทบต่อทรัพย์สิน สถานะทางสังคมและความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง นอกจากความแตกต่างในด้านความคิดแล้ว อายุยังเป็นสิ่งกำหนดความแตกต่างในเรื่องความยากง่ายในการชักจูงใจด้วย โดยเมื่อคนมีอายุมากขึ้นโอกาสที่คนจะเปลี่ยนใจหรือถูกชักจูงใจจะน้อยลง

3. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการศึกษา ในระดับที่แตกต่างกันในยุคต่างกัน ในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกันจึงย่อมมีความรู้สึกรู้คิด อุดมการณ์ รสนิยม พฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูง มีความรู้กว้างขวางในหลายเรื่องมักจะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ นอกจากจะมีหลักฐานหรือเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ

4. อาชีพ (Occupation) คนที่มีอาชีพต่างกันย่อมมองโลก มีแนวความคิด อุดมการณ์ ค่านิยม ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกัน คนที่รับราชการมักจะคำนึงเรื่องยศถาบรรดาศักดิ์ สวัสดิการ ศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิของความเป็นราชการ ในขณะที่คนทำงานธุรกิจเอกชนอาจคำนึงถึงรายได้ และการมีศักดิ์ศรีของตนด้วยเงินทองที่สามารถจะหาซื้อหรือจับจ่ายใช้สอยสิ่งที่ตนเองต้องการเพื่อรักษาสถานภาพในสังคมของตน แม้แต่คนที่รับราชการด้วยกันก็มีความคิดเห็นและค่านิยมตลอดจนพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

5. รายได้ (Income) ตัวแปรรายได้ จัดได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคล ดังนั้น การศึกษาที่ใช้แนวทฤษฎีประชากรศาสตร์ จึงมักมีตัวแปรรายได้ของบุคคลรวมอยู่ด้วยเสมอ เนื่องจากรายได้ของคนเป็นเครื่องกำหนดความต้องการ ตลอดจนความคิดเห็นของคนเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของคน

ดังนั้นแนวคิดด้านประชากรศาสตร์ เป็นแนวคิดที่พยายามชี้ให้เห็นประเด็นความแตกต่างในด้านคุณสมบัติทางประชากรระหว่างบุคคล ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่แตกต่างกันออกไป นั่นก็คือ มองว่าคนมีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างออกไป

## 2.4 บริบทของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งเป็นบุคคลหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงาน องค์กร สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการทำตามขอบเขตลักษณะ หน้าที่ของโครงสร้างของงานที่ได้รับผิดชอบหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร และพัฒนาองค์กร ได้อย่างต่อเนื่อง (สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง, 2542)

บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา มีบทบาทในการปฏิบัติงานอยู่ในและบุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานด้วยการยึดถือผลประโยชน์ของส่วนงานเป็นหลัก โดยคำนึงถึงทรัพยากร ต้นทุนและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพและมุ่งสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง/เพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้ มีความรู้ ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงาน และทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด (วิไล โพธิ์เต็ม และ หวอน ชูเพ็ญ, 2558)

### 2.4.1 จรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุน

#### 2.4.1.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง วิชาชีพ และการปฏิบัติงาน

- 1) พึงยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ความชอบธรรม คุณธรรม จริยธรรม และหลักวิชาการโดยไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใด ๆ
- 2) พึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี ประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 3) ต้องใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีพใดมีจรรยาบรรณวิชาชีพกำหนดไว้ ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้นด้วย
- 4) พึงมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์โดยรวมของมหาวิทยาลัย

#### 2.4.1.2 จรรยาบรรณต่อการปฏิบัติงาน และหน่วยงาน

- 1) พึงยึดมั่นต่อแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ ความเป็นธรรมในสังคม และการร่วมนำสังคมไปในแนวทางที่ถูกต้อง ดีงาม และพึงปรารถนา



2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือขัดแย้งต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งของตน

3) พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

4) พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถโดยไม่เลือกปฏิบัติและปราศจากอคติ

5) พึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

6) พึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

7) พึงรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิและประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยไม่กระทำการใด ๆ อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย

8) ต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากชื่อหรือทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือหมู่คณะโดยมิชอบ

#### 2.4.1.3 จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

1) พึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือในหน่วยงานของตนทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกันรวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

2) พึงดูแลเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญ กำลังใจ สวัสดิการและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3) พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ถูกต้อง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

4) พึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีและถูกต้องตามทำนองคลองธรรมต้องไม่กระทำการล่วงละเมิดทางเพศต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานซึ่งมิใช่คู่สมรสของตน

5) ต้องไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

6) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ในกรณีที่เห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้ และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชา ยืนยันโดยให้เหตุผลเป็นหนังสือให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

#### 2.4.1.4 จรรยาบรรณต่อนักศึกษา ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม

1) พึงปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

2) พึงให้บริการแก่นักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชนผู้มาติดต่องานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กริยาวาจาที่สุภาพ เมื่อเห็นว่าเรื่อง

ใดไม่สามารถปฏิบัติได้หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ไปติดต่อหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่ามียอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ต่อไป

3) ต้องละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัย ที่วิญญูชน จะให้กันโดยเสน่หาและโดยธรรมจรรยาจากนักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชนหรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่นั้น หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัย ก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณีต่อไป

4) ต้องรักษาความลับของนักศึกษา และผู้รับบริการ

5) พึงปฏิบัติตนต่อนักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชนอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

6) พึงแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเพื่อความเชื่อถือของนักศึกษาและบุคคลทั่วไป (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2552)

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ (2554) ได้จัดทำคู่มือ จรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นผู้มีความสำคัญในการอำนวยความสะดวก การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน จึงได้กำหนดจรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ดังนี้

1. ตระหนักถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
2. มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3. ใฝ่หาความรู้และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์ อื่นใดอันมิชอบ
5. ประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

แนวทางปฏิบัติตามจรรยาบรรณหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

1. ตระหนักถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 แนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
    - 1.1.1 เต็มใจให้บริการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
    - 1.1.2 ปฏิบัติงานด้วยความขยัน อดทน และเสียสละ
    - 1.1.3 ปฏิบัติตนเป็นผู้ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ต่อคณะฯ อย่างเต็มที่
    - 1.1.4 ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะฯ
    - 1.1.5 ปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
  2. มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
    - 2.1 แนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
      - 2.1.1 เป็นที่พึ่งและไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติและเคารพสิทธิส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน
      - 2.1.2 ต้องซื่อสัตย์และรักษาความลับของเพื่อนร่วมงาน



2.1.3 มีความตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และแลกเปลี่ยน  
ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

2.1.4 เอาใจใส่ เสียสละ ห่วงใย อาหารและเกื้อกูลต่อเพื่อนร่วมงาน

2.1.5 ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

2.1.6 แสดงน้ำใจและให้ความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน

2.1.7 พุดจากับเพื่อนร่วมงานอย่างสุภาพและสร้างสรรค์

2.3 ใฝ่หาความรู้และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.3.1 แนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

1) มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองอย่างจริงจัง

2) ใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตามยุคสมัย

3) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะแนวทางปรับปรุง และพัฒนางาน ในความ

รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4) เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง

5) ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น

ด้วยความเต็มใจ

2.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และละเว้นจากการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์

อื่นใดมิชอบ

2.4.1 แนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

1) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มุ่งหวังหรือแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้

2) ปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงความถูกต้องและประโยชน์ของหน่วยงาน

3) ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายของผู้บังคับบัญชา

4) ไม่พึงใช้ชื่อ และทรัพยากรของหน่วยงานไปแสวงหาประโยชน์ส่วน

ตนโดยมิชอบ

5) ต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอาณัติสินจ้างใด ๆ ทั้งสิ้น

6) ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

2.5 ประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

2.5.1 แนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

1) ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับหน้าที่เกียรติและศักดิ์ศรีของบุคลากร

2) ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือของคนทั่วไป

3) ให้ความยุติธรรมและเสมอภาค ปฏิบัติให้เท่าเทียมกัน กับบุคคลทั่วไป

4) พึงปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

5) พึงปฏิบัติตนให้มีเกียรติ มารยาท วาจาสุภาพ แต่งกายให้เหมาะสม

6) เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เชื่อถือของคนทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (2555) ประกาศจรรยาบรรณวิชาชีพ สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มี 11 ข้อ ดังนี้

1. พึงศึกษา ค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยี ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. พึงปฏิบัติงานโดยมีเสรีภาพทางวิชาชีพ ไม่ถูกรอบงำด้วยอิทธิพลหรือผลประโยชน์ใด ๆ
3. พึงเป็นนักวิจัยที่มีจรรยาบรรณ ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
4. พึงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เต็มเวลา เต็มกำลังความสามารถ
5. พึงมีความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงานของตน ช่วยเหลือส่งเสริม รักษาชื่อเสียง และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน
6. พึงให้เกียรติผู้บังคับบัญชา เคารพ เชื่อฟัง ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ที่สั่งการ โดยชอบด้วยกฎหมาย
7. ผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสวัสดิการ สร้างขวัญกำลังใจ รับฟังความคิดเห็น ปกครองบังคับบัญชาโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี
8. พึงเสริมสร้างความรู้รักสามัคคีในหมู่คณะ ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างกัลยาณมิตร ช่วยเหลือส่งเสริม เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
9. พึงปฏิบัติต่อนักศึกษาและผู้รับบริการ ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีจริยธรรม
10. พึงปฏิบัติหน้าที่ต่อประชาชน ด้วยความเสมอภาค จริงใจ ศรัทธาและสุภาพ
11. พึงปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ประเทศชาติ และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย

#### 2.4.2 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่ง บุญมี โททำ และคณะ (2561) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) ความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นสมรรถนะสามารถนำไปสู่การขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้ยั่งยืนได้ต้องประกอบไปด้วย

1.1 ความรู้หลัก (Core Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องรู้ได้แก่

1.1.1 ฐานความรู้ ฐานความรู้ที่ตนเองรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่นั้นเป็นอย่างดี ต้องเอาใจใส่ ศึกษาเรียนรู้งานในหน้าที่ว่ามีอะไรบ้างมีเตรียมความพร้อมตลอดเวลาสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและวางแผนการทำงานประจำวันของตนได้ ตอบข้อซักถามหรือประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ แสวงหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น หน่วยงานการเงิน และพัสดุเป็นงานบริการที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ผู้เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาและปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ

ตลอดจนมีการจัดการเกี่ยวกับการรับและการจ่ายเงิน ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับหลักการทางเศรษฐศาสตร์หลักการบริหารรวมถึงหลักการคลังทั่วไปในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณและเงินงบประมาณเบิกแทน ตรวจสอบสภาพทางการเงิน ดูแลการเก็บรักษาเงินของหน่วยงานตลอดจนแนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับ



การเบิกจ่ายเงินให้ถูกต้องและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายภายในหน่วยงานและสายงานบริหารงานธุรการซึ่งนับได้ว่าเป็นบันไดขั้นแรกในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับที่ต้องใช้การสื่อสารเป็นสื่อ ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารประกอบด้วย สาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เจ้าหน้าที่ธุรการจะต้องเป็นสื่อในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพื่อเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่การทำงานตามภารกิจต่อไป เจ้าหน้าที่ธุรการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้อย่างดีและมีคุณภาพ

1.1.2 รู้จักองค์กรคือ การทำความเข้าใจขององค์กรและบริบทขององค์กร รู้วัฒนธรรมองค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรความเชื่อและค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้จักองค์กรของตนเองอย่างแท้จริงรู้จักแต่ ในนามเท่านั้น ท่องจำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อตอบได้เมื่อถูกถามเท่านั้น การรู้จักองค์กรไม่ใช่แค่รู้จักชื่อแต่ต้องรู้จักบทบาท ภาระหน้าที่ทิศทาง โครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย สินค้า ลูกค้า เพื่อนร่วมงานงบประมาณ ชุมชน และความสำคัญขององค์กร การรู้จักองค์กรเพียงผิวเผินซึ่งไม่ใช่ การเข้าใจเข้าถึงจึงเป็นการเข้าใจที่ขาดจิตวิญญาณในการทำงาน เกิดการทำงานเฉพาะหน้างานของตนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่สนุกกับงาน เพราะไม่เข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ทำ ไม่มีการประสานงานกันเพื่อให้เกิดคุณภาพ คุณค่างานและความภาคภูมิใจซึ่งการรู้จักองค์กรนั้นหมายรวมถึง การมีจิตสำนึกรักองค์กร ที่สำคัญที่สุด คือ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Belonging) คิดแบบเป็นเจ้าขององค์กร คำนึงถึงว่าองค์กรที่ทำงานนั้นเป็นเสมือนหนึ่งบ้าน ที่สองของตนเองการอยู่ในบ้านนั้นก็ถือว่าเราต้องดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ไม่นิ่งดูตาย งานบางงานถ้าช่วยได้ก็ช่วยกันไม่เพียงแต่คิดว่าธุระไม่ใช่ และที่สำคัญต้องคิดเสมอว่าองค์กรอยู่ได้เราก็อยู่ได้ ถ้าองค์กรอยู่ไม่ได้เราก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาและปรับปรุงตนเองในการทำงานเพื่อหน่วยงานและองค์กรของตนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

1.1.3 รู้บริบทภายนอกองค์กร คือ รู้สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศและของโลกโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีสภาพการแข่งขันกันสูงในเชิงธุรกิจ จำนวนนักศึกษาที่น้อยลงสถาบันอุดมศึกษาพยายามหาจุดเด่น สร้างเอกลักษณ์ให้กับตนเองและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเฉพาะเมื่อมีการรวมตัวกันของกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN) การแข่งขันก็ยิ่งเข้มข้นเป็นทวีคูณ มหาวิทยาลัยของไทยจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเข้าสู่สู่ของการแข่งขันในภูมิภาคเอเชีย จำต้องมีการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีการวิจัยที่สามารถนำไปพัฒนาเพิ่มคุณค่าและมูลค่าได้ รวมทั้งการให้ประโยชน์ต่อสังคม มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรการเงินที่ระดมเงินทรัพยากรจากส่วนต่าง ๆ มาจัดการ และศึกษาให้มีความมั่นคง

1.1.4 ความรู้ระดับก้าวหน้า (Advanced knowledge) คือ ความรู้ ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ เป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ในเรื่องภาวะเทียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะสายงานนักวิชาการการเงิน นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่บุคคล หรือแม้กระทั่งเจ้าหน้าที่พัสดุ ที่ต้องมีความชำนาญ ภาวะเทียบ แนวปฏิบัติในตำแหน่งของตนเองสามารถที่จะวิเคราะห์เสนองานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วซึ่งความรู้ระดับก้าวหน้าจะทำให้องค์กรไปสู่จุดของการ



แข่งขันได้นั้น บุคลากรต้องมององค์การในทางบวกโดยมองว่าสิ่งที่องค์การสมควรเป็นไปเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การด้วยการนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์การโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การของตน และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่ใช่ความรู้ในระดับก้าวหน้า และไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น ในสภาวะการแข่งขันของมหาวิทยาลัยดังนั้นความรู้ระดับก้าวหน้าจึงเป็นความรู้ที่บุคลากรพึงเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เนื่อง ๆ และองค์การต้องเป็นองค์การที่เอื้อบรรยากาศต่อการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถนำพาองค์การไปสู่เวทีแห่งการแข่งขันได้

1.1.4 ความรู้เชิงนวัตกรรม (innovative knowledge) เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการคิดใหม่ ทำใหม่ คิดนอกกรอบ คิดข้ามศาสตร์ และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แล้วเกิดการพัฒนาซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการนั้นมีหน้าที่ผู้ช่วยดูแลวิชาการ เช่น เตรียมอุปกรณ์การเรียนการสอน การวิจัย รวมถึงช่วยสอนช่วยควบคุมและช่วยงานในส่วนของการบริการวิชาการ ซึ่งเป็นงานด้านวิชาการโดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้ต้องมีการนำความรู้ใหม่ ๆ การให้บริการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานจากเดิมทำงานโดยที่ไม่มีทักษะต้องเป็นงานที่ใช้ความรู้จางเดิม ๆ ที่ซ้ำซากจำเจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากเดิมใช้แต่ทักษะอย่างเดียวไม่มีการพัฒนาก็ต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นงานที่ใช้ทักษะหลากหลายคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการใช้ยวดยานส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิด สิ่งต่าง ๆ ในการพัฒนาทักษะบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ซึ่งได้เสนอทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานที่สำคัญ 3 อย่าง คือ

2.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ เช่น นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ก็จำแนกเป็นต้องรู้เทคนิคการใช้คอมพิวเตอร์การเข้าถึงสื่อสารสนเทศต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนักวิเคราะห์นโยบายและแผนก็ต้องรู้เทคนิคในการวิเคราะห์แผนงาน หรือโครงการได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

2.2 ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) คือ ความสามารถ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการคิด และนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบ การทำงานของทีมงานด้วยการทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม เท่าเทียมกัน มีความเข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รับผิดชอบและเข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ที่พร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่นในหน่วยงานและองค์กรทุกคนและการเสริมสร้างบรรยากาศทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เช่น หัวหน้าสำนักงาน จำเป็นต้องวางตนในการทำงานที่สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น สามารถพูดคุยเข้าใจได้ง่ายและสามารถชักจูงโน้มน้าวใจลูกน้องในสำนักงานให้ปฏิบัติตามหรือร่วมงานได้ และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในหน่วยงาน สามารถที่จะแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งด้วยการเลือกวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสมในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีที่ชาญฉลาดและหลากหลายโดยคำนึงถึงจิตใจและความรู้สึกของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น ประนีประนอมจากเบาไปหาหนักได้



2.3 ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ด้วยการเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นทักษะด้านเชาวน์ไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการเชื่อมโยง ความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมด คือมีความสามารถในการแก้ปัญหาไม่ว่าเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาวสามารถชี้แนะองค์กรให้ก้าวไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคตได้

3. เจตคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งเจตคตินั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดหรือผลักดันในแต่ละบุคคลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับเจตคติที่แต่ละบุคคลนั้นมีอยู่เจตคตินั้นมีทั้งที่เป็นบวกและเจตคติที่เป็นลบซึ่งจะมีผลต่อองค์การเป็นอย่างมากเพราะเจตคตินั้นมีอิทธิพลต่อการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ ถ้าพนักงานในองค์การนั้นมีเจตคติที่เป็นบวกในการทำงานนั้นพนักงานจะเกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและสามารถสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ๆ ให้กับองค์การ และพยายามที่จะแสดงศักยภาพภายในตัวเองออกมา แต่ในขณะเดียวกันถ้าพนักงานขององค์การนั้นเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อองค์การ หรือต่องานที่ทำแล้วก็จะทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นขาดความรับผิดชอบ หรือไม่ตั้งใจทำงานหรืออาจจะทำแค่เพียงให้ผ่านไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้นโดยที่ไม่มีจุดหมายในการทำงาน และไม่มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นการเน้นให้บุคลากรมีเจตคติเชิงบวกต่องานที่จะเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยดึงศักยภาพในตัวบุคลากรออกมาช่วยให้มองเห็นโอกาสมากขึ้น สามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวเองซึ่งจักส่งผลที่ดีต่อคุณภาพของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยเจตคติที่สำคัญดังนี้

3.1 รักงานหรือความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงเจตคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน ซึ่งคนที่มีความพอใจในงานสูงจะมีเจตคติที่เป็นบวก ต่องานในขณะเดียวกันเมื่อเทียบกับอีกคนหนึ่งที่ไม่มีความพอใจในงานก็จะมีเจตคติที่เป็นลบ ต่องานเมื่อพูดถึงเจตคติของพนักงานก็จะหมายถึงความพอใจในงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้าพวกเขาได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์การและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้

3.2 รักผลงานหรือความพอใจในผลลัพธ์ของงาน (Result Satisfaction) หมายถึงเจตคติที่เป็นบวกต่อผลงานของตนเองไม่ว่าผลของงานนั้นจะออกมาดีหรือแย่ก็ตามความรู้สึกเช่นนี้จะสร้างแรงจูงใจหรือความภูมิใจในตนเองคนที่มีความภูมิใจในตนเองเกี่ยวกับงานที่ตนทำมีแนวโน้มที่จะทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงานเช่นกัน บุคคลจะมีเจตคติที่ดีต่อผลของงานต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้น ๆ จะนำผลตอบแทนมาให้และได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วถึงคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น เป็นเหตุปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีความสุขในการทำงาน

3.3 รักเคารพเพื่อนร่วมงานหรือความพอใจกับเพื่อนร่วมงาน (Co-Worker Satisfaction) คือ การมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการเคารพผู้อื่น ซึ่งการเคารพผู้อื่นนี้ไม่เฉพาะแต่ผู้ที่มีอาวุโสกว่าเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการเคารพและให้เกียรติกับทุก ๆ คนไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา อาจารย์ หรือผู้บริหารก็ตามที่ โดยมองบุคคลเหล่านั้นด้วยเจตคติเป็นมิตรนั้นเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติต่อพวก



เขาเหล่านั้นด้วยความสุภาพ แม้เราอาจไม่เห็นด้วยกับเขาในบางเรื่อง แต่ก็ควรโต้แย้งด้วยความสุภาพ และให้เกียรติเสมอ และเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน คนมีน้ำใจอยู่ที่ไหนใคร ๆ ก็รัก ยิ่งเรามีน้ำใจต่อผู้อื่นมากเท่าไร ก็จะมีคนอยากร่วมงานกับเรามากเท่านั้น และเพิ่มโอกาสได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้นด้วยพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้เป็นของทุกคน ไม่มีการแบ่งแยกชั้นวรรณะจนเกินขอบเขตที่คนอื่นจะรับได้ให้เกียรติในความแตกต่างและความสามารถของแต่ละบุคคล เพราะ แต่ละคนมีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่งเสมอ การเป็นผู้สร้างสะพานแห่งมิตรภาพและบุคคลต้นแบบสำหรับการมีอัธยาศัยไมตรีและการให้เกียรติ แสดงออกซึ่งการให้เกียรติผู้อื่นด้วยการกระทำด้วยกิริยาแบบเดียวกับที่คุณให้เกียรติตนเอง ฉวยทุกโอกาสเป็นฝ่ายรุกเพื่อสร้างการมีอัธยาศัยไมตรีและการให้เกียรติต่อกันในสถานที่ทำงาน การมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานนั้นสิ่งสำคัญที่ละเลยไม่ได้ คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและไม่ผูกขาดอยู่กับความคิดของตนเองข้างเดียว ผู้ที่ผูกขาดความคิดเห็นของตนมักเป็นคนที่ชอบเอาชนะ เมื่อแสดงความคิดเห็นถือเอาความเห็นของตนว่าสำคัญกว่าความเห็นของผู้อื่น มักโต้แย้งความเห็นของผู้อื่น ฯลฯ การแสดงต่อผู้อื่น โดยวิธีนี้มักทำให้ขาดเพื่อน ไม่มีใครอยากคบหาสมาคม หัวหน้างานก็มักไม่ยอมมอบหมายงานให้ทำงานสำคัญเพราะมีลักษณะเข้าที่ใหนางแตกที่นั่นจึงควรทำในสิ่งตรงข้าม คือพยายามรับฟังและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อทำได้อย่างนี้ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีในองค์กร สามารถที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างยั่งยืน

โดยสรุป บริบทของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ มีภาระงานเกี่ยวกับการสนับสนุนงานสอน งานวิจัย งานบริการทางวิชาการ งานบริการสังคม งานทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม งานพัฒนานักศึกษา รวมตลอดจนงานบริหารงานทั่วไป และงานธุรการ โดยต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนด และจรรยาบรรณของบุคลากรสายสนับสนุน ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้ระเบียบ วิธีวิจัย เชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งแต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรร คนมาปฏิบัติงานได้เองนั้น แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงาน และ อาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงควรวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงานเพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่ง และเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือก และ ควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า แม้จะมีการสร้างตัวชี้วัดใน การประเมินผลงาน แต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็น



รูปธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีแผนในการพัฒนา ตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงาน จึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็น รายบุคคลให้มีความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย และการดำรง รักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณา ให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานอยู่กับองค์กรมีความรักความผูกพันและ เข้าใจกันทั้งในเรื่องของภาระงานและภารกิจขององค์กร

อรปวีณ์ จุฬายานนท์ (2559) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ด้านการสรรหาและคัดเลือก การควบคุมการทำงาน การประเมินผล และค่าตอบแทน มาเปรียบเทียบกับกฎหมายแรงงาน และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยใช้ วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงเปรียบเทียบหลายกรณีศึกษา ใน 10 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าอาณานิคม มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษา พบว่าในด้าน การสรรหา และคัดเลือกใช้วิธีการสอบคัดเลือกและสัมภาษณ์ และสัญญาจ้างจะแบ่งเป็น สัญญาจ้างแบบมีกำหนดระยะเวลาสั้น และแบบไม่มีกำหนดระยะเวลา อีกทั้งได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่ เข้าข่ายเป็นการกระทำความผิดทางวินัย แนวทางการพิจารณาโทษทาง วินัยพร้อมทั้งผู้ที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี กำหนดให้ประเมินโดย หัวหน้างาน หรือคณะกรรมการปี ละสองครั้ง โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมในการทำงาน สดุดท้ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ พบว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น ให้ค่าตอบแทนสูงที่สุด และมหาวิทยาลัยบูรพาให้สวัสดิการ มากที่สุด

เพ็ญญา จันทร์บำรุง (2559) ศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของ ญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี อิทธิพลสนับสนุนการทำกิจกรรมไค เซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร กระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจใน งานของพนักงาน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพล ต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงานที่มีอิทธิพลสนับสนุนการทำ กิจกรรมไคเซ็นให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน และประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง จำนวน 424 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็นอยู่ในระดับมาก และมีความ พึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับมีจิตสำนึกคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งจาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความสำเร็จของ การทำกิจกรรมไคเซ็นได้ ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ การทำกิจกรรมไคเซ็น ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำและแรงบันดาลใจ กระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และ สุขภาพและความปลอดภัย กระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์สามารถทำนายการมีจิตสำนึก คุณภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยของกระบวนการบริหารทรัพยากร



มนุษย์ที่ส่งผลต่อจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ และสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งนี้ยังพบอีกว่าความพึงพอใจในงานและจิตสำนึกคุณภาพของพนักงาน สามารถทำนายความสำเร็จของการทำกิจกรรมไคเซ็นได้

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อศึกษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาล เอกชนในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพในการดำเนินงาน โดยการวิจัยเชิง คุณภาพกลุ่มตัวอย่างคือ โรงพยาบาลเอกชนที่มีนโยบายมุ่งสู่การเป็นเลิศในการดำเนินงาน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชนที่อยู่ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (BDMS) หรือบริษัท กรุงเทพ ดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย กลุ่มโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง และโรงพยาบาลในจังหวัดเชียงใหม่ 1 แห่ง เพื่อหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมถึงศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล ความแตกต่างระหว่าง โรงพยาบาลขนาดเล็กโรงพยาบาลขนาดกลาง และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ความแตกต่างของโรงพยาบาลในกรุงเทพ และต่างจังหวัด และความแตกต่างของบุคลากรในสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากร สายสนับสนุน (Non Clinic) เพื่อวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่าโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีจุดแข็งในด้านบริการที่มีความแตกต่าง 3 ประเด็นหลักๆ คือ 1) ค่ารักษาพยาบาลที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับมาตรฐานการรักษาเดียวกัน กับโรงพยาบาลในประเทศอื่น ๆ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย 2) คุณภาพการรักษาพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ 3) คุณภาพในการให้บริการที่ดีของไทย จากการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับบุคลากร การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์มีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าวให้บุคลากรทางการแพทย์ และมีส่วนจูงใจให้แพทย์ไทยที่ทำงานในต่างประเทศกลับมาทำงานที่ไทยมากขึ้น และ ควรกำหนดนโยบายการจัดหาแพทย์และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุม 2) การฝึกอบรมและพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย การใช้ E-Learning สำหรับหลักสูตร Mandatory Training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่น ๆ ด้วย 3) การจ้างรักษาบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

วาสนา ศรีอัครลาภ (2559) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต เพื่อนำเสนอแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคข้อมูลสารสนเทศ แนวคิดในการจัดการองค์การยุคใหม่ในอนาคต บทบาท และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรคาดหวังที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ การมุ่งมั่น



เรียนรู้อย่างต่อเนื่องการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม การเปิดใจยอมรับการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสนับสนุนจากองค์การและการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการบริหารข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่นำไปสู่องค์การรูปแบบใหม่ในอนาคต

มารินทิพย์ คันธะมาลา และ ทวีศักดิ์ ฤกษ์เจริญ (2560) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท เนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 407 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการแสดงออกทางศักยภาพของบุคลากร บริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ ในทุกด้าน และปัจจัยแวดล้อมในการทำงานด้านลักษณะงานส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด สำนักงานใหญ่ ในทุกด้านเช่นกัน

พรภวิชัย นันทพิชชาลัยกุล (2560) ศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ทำบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการร่วมมือด้านการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน จำนวน 10 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 430 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิภาพของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกด้านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความผูกพันของครูต่อของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 2) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ภัทรนันท์ สุรชาติศรี (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0. เพื่อใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นมีส่วนผลักดันให้องค์การหาจุดยืนและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติดังนี้ 1) มุ่งสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ซึ่งประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงโดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและสังคม ต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร ต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม แนวคิดนี้มุ่งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุน



เกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์ให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น 2) มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณค่า โดยการมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตระหนักว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน จะเห็นได้ว่าแนวคิดในเรื่องนี้เป็น การพัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความรู้และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่น มีส่วนร่วม เกิดความมั่นใจและรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และ 3) เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในสถานะเป็นศูนย์กลาง ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นสำคัญที่ครอบคลุมบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การเปรียบเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและพร้อม ปฏิบัติภารกิจให้ได้ทุกสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกหรือแม้จะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุม

ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คำมาตี (2563) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการนำหลักคิดเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้สามารถเพิ่มกำลังการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ได้แก่ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้กระบวนการทำงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ 4) การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร 5) การสร้างความผูกพันของบุคลากร 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และ 7) การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาสู่สายงานหลัก

### 2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

เอนก เทียนบุชา (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคน เข้าสู่งาน ผลการวิจัยพบว่า สามารถกำหนดสมรรถนะหลักแบ่งเป็น 3 ด้าน ด้านละ 3 องค์ประกอบ รวมเป็น 9 องค์ประกอบ 29 หน่วยสมรรถนะ และ 125 หน่วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเพื่อการดำรงชีวิต ประกอบด้วย การพัฒนาอาชีพ สัญลักษณ์ในชีวิต สุขวิถี และชีวิตพอเพียง สมรรถนะหลักเพื่อการทำงาน ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การใช้ตัวเลข และเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะที่สถานประกอบการให้ความสำคัญที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพูดสมรรถนะหลักของบุคลากร ในสถานประกอบการที่ระดับต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ การวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมมี 5 ขั้น ตอน คือ การวิเคราะห์การออกแบบการพัฒนาการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล ส่วนประกอบของรูปแบบสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ การกำหนดคำอธิบายสมรรถนะหลัก และการกำหนดระดับของสมรรถนะหลักโดย แบ่งออกเป็น 5 ระดับ การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักและการจัด ทำโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลัก กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญมี 3 ขั้น ตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการฝึกปฏิบัติการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น (2552) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จากการศึกษาพบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานกลุ่มตัวอย่างเพศ



ชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน โดยเทคนิคด้านการฝึกอบรม เพศชายและเพศหญิงมีความเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับด้านการพัฒนาและการศึกษามีความเห็นแตกต่างกันอาจกล่าวได้ว่าความแตกต่างระหว่าง เพศหญิงและเพศชาย ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความแตกต่างกันโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาและการศึกษา สรุปในภาพรวมเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนา การศึกษา และด้านการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลมากตามลำดับ

เรื่อนน้อย เสียงสนั่น (2553) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศภายใน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ตามกรอบการศึกษา 3 ด้าน ด้วยกลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิธีการฝึกอบรมและ ฝึกปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารจากวิทยากรที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยี บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากสรุปพบว่า บุคลากรมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน และได้นำวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรกลุ่มอื่นๆ

จ๊กเรศ เมตตะธำรงค์ (2557) ได้วิจัยโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ ด้วยตนเองของนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทางการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง สร้างโปรแกรม การพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ และประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้ง 4 ชั้นปี จำนวน 800 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบแรงจูงใจในความมุ่งมั่น ต่อผลสัมฤทธิ์ต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) องค์ประกอบการเรียนรู้ในการวิเคราะห์ความต้องการของตนต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) องค์ประกอบทางเทคนิคกลยุทธ์ทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) องค์ประกอบกำหนดพฤติกรรมในการคุมตนเองทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) องค์ประกอบกำหนดกฎเกณฑ์ทางการประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6) องค์ประกอบกำหนดการพัฒนาการรับรู้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง 7) องค์ประกอบกำหนดพัฒนาปรับปรุงอารมณ์ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8) องค์ประกอบพัฒนาประสบการณ์ทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง 9) องค์ประกอบในการเรียนรู้จักจัดการสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 10) องค์ประกอบในการพัฒนาตนเองสู่การพร้อมใช้เทคโนโลยีสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองทางออนไลน์

2. ผลการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ การจัดทำในรูปแบบของเว็บไซต์ หรือรูปแบบ E-Elearning โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต [www.Competencyru.Com](http://www.Competencyru.Com) พร้อมคู่มือประกอบการเรียนรู้ ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่า ร่างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา



มหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตร มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้น ข้อวิธีการเรียนรู้กับการวัดและประเมินผล และจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับการประเมินผล ผู้วิจัยได้ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้

3. ผลการประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์ โดยการทดลอง พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มีสมรรถนะหลักการทดลองใช้สูงกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมการเรียนรู้ผ่านทางออนไลน์

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2558) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 2) บุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งบริการ ด้านมีจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีมและด้านส่งมอบความเชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2559) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 11 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะด้านคุณธรรม และจริยธรรม 3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะด้านการคิด 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะด้านวิชาการ 7) สมรรถนะด้านการบริหาร 8) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 10) สมรรถนะด้านการแก้ปัญหา และ 11) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งประกอบด้วยรายการสมรรถนะทั้งหมด 103 รายการ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 27 รายการ และสมรรถนะในระดับมาก 76 รายการ สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ควรจัดให้มีการฝึกอบรม การจัดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ การบริหารจัดการและการแก้ปัญหาโดยใช้สถานการณ์จำลองด้านทักษะและประสบการณ์ ควรจัดให้มีการศึกษาดูงาน การนำเสนอผลงานด้านการบริหาร และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี การสืบค้นข้อมูล และปัจจัยเอื้อที่ให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอ คือ การให้ความสำคัญกับผลการทำงานของผู้บริหาร การนำเอาสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอ

จิตติกา ชัยภักดี (2559) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน



ของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วยสมรรถนะ 16 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการปรับตัวจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี และการมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการห้องเรียน การพัฒนาผู้เรียนการวัดและประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดการความรู้การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำ และจิตวิทยาการ ให้คำปรึกษา 2) สมรรถนะตามกรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู ที่แสดงออกสูงสุด ในปัจจุบัน ได้แก่ สมรรถนะด้านจิตวิทยาและการให้คำปรึกษา รองลงมา 3 อันดับแรก ประกอบด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) สมรรถนะตามกรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านความสามารถในการปรับตัว รองลงมา 3 อันดับแรก ประกอบด้วย ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี และด้านการมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4) ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะครูในการปฏิบัติงาน 5 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี และด้านมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 5) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมควรมีการนิเทศเพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ดี สนับสนุนการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ที่ครอบคลุมในทุกกลุ่มสาระสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และความแตกต่าง ของนักเรียน มีการจัดชั่วโมงแนะแนวให้กับนักเรียนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยให้นักเรียนได้พบครู ที่ปรึกษาเพื่อให้มีโอกาส พูดคุย เล่าปัญหาของแต่ละคน เพราะความเอาใจใส่และดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง จะช่วยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้นักเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

พนิดา มหายศนันท์ (2559) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค พบว่า สมรรถนะหลัก ในภูมิภาค 7 แห่ง โดยรวมอยู่ในระดับสูง และปัจจัยเกี่ยวกับอายุ ระดับการศึกษา และการได้รับการอบรมไม่มีผลทำให้ศักยภาพของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์ (2559) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัย อายุ และหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา สาขาที่จบการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ กลับพบว่าข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรไม่แตกต่าง

พรพิมล พิทักษ์ธรรม (2559) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา โรงแรม คอลัมน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีประชากรคือ



พนักงานทั้งหมดของโรงแรม คอลัมน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร จำนวน 103 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรม คอลัมน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ ต่อเดือนมากกว่า 45,000 บาท มีสถานภาพโสด มีระยะในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ในส่วนของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานโรงแรม คอลัมน์ แวงค็อกกรุงเทพมหานคร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสมรรถนะด้านทักษะที่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งนี้ สามารถเรียงอันดับสมรรถนะจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ( $\mu = 3.67$ ) ด้านบุคลิกภาพประจำตัว ( $\mu = 3.59$ ) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ( $\mu = 3.54$ ) ด้านความรู้ ( $\mu = 3.51$ ) และด้านทักษะ ( $\mu = 3.39$ ) ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานโรงแรม คอลัมน์ แวงค็อก กรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสามารถเรียงอันดับปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ( $\mu = 3.40$ ) ด้านความสุขในการทำงาน ( $\mu = 3.35$ ) และด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\mu = 3.31$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่มี ความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ไม่ว่าจะปัจจัยส่วนบุคคลหรือปัจจัยเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานก็ตาม ข้อสังเกตจากผลการวิจัย คือ พนักงานที่มีปัจจัย ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความสมดุลของชีวิตกับการทำงานต่ำ มีสัดส่วนของ ผู้ที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานต่ำมากกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับนโยบายในเรื่องของความสมดุลของชีวิต และการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะการบริหารจัดการเวลาของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กร ควรมีแผนงาน/โครงการเกี่ยวข้องกับปัจจัย ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ไพบูลย์ ไชยเสนา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีฟกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีฟกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะ การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາซีฟกรุงเทพมหานคร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติงานอยู่ระดับมาก ส่วนสมรรถนะการบริหารงาน 4 ด้าน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาซีฟกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพศหญิงกับครูผู้สอนเพศชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทุกด้าน โดยครูผู้สอนเพศหญิงมีความเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ฝึกอาซีฟกรุงเทพมหานคร โดยรวมสูงกว่าครูเพศชายสำหรับสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอาซีฟกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามอายุและประเภทของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้และการมี ส่วนเกี่ยวข้อง ในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้เรื่องสมรรถนะ และมีความเข้าใจในระดับปานกลาง แต่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย



สุรุทธิ ยัญญลักษณ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน จำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่ม งาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวัง กับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงาน ทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่ เป็นจริงต่ำกว่าระดับ ที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่ เป็นจริงภายหลังการพัฒนา เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนา รวมทุกด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และ 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครู

สวรรยา สมชื่อ (2560) ได้วิจัยสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจ เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย โดยมีวิธีวิจัย 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิจัยเชิงเอกสาร และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ในธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทในกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย และบริษัทคู่ค้า จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่าการสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารตามแนวคิดของเหล่านักวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ 2) สมรรถนะด้านการบริหารคน 3) สมรรถนะด้านการบริหารงาน และ 4) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารที่มีความสำคัญ สำหรับธุรกิจ เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้างบริษัทกลุ่ม มิโตรโก ประเทศไทย มีจำนวน 4 ด้าน 12 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งพัฒนาองค์กร การเจรจาต่อรอง และการบริหาร ความขัดแย้ง 2) ด้านการบริหารคน การปรับตัวและยืดหยุ่น ความเชี่ยวชาญการบริหาร การทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การมอบหมาย การพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการบริหารงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์การบริหาร



ทรัพยากร การจัดกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง การยึดมั่นในจริยธรรม ความมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน การสื่อสาร การเป็นผู้นำ และการจัดการความเครียด

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้ สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

พรพิศ อินทะสุระ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านการมีวิสัยทัศน์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายได้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 2.5.3 งานวิจัยต่างประเทศ

Chew (2004) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการวิจัยในชั้นเรียน ยกเว้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางมีการปฏิบัติงานด้านการประเมินและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก

Agyemang and Kroeze, (2008) ศึกษาหัวข้องานวิจัยเรื่อง “A Framework For Sustainability Of Advance ICT Education In A Developing Country” ในปีค.ศ. 2008 เกี่ยวกับประเทศกำลังพัฒนาที่ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรด้าน ICT ที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการบริหารจัดการ การค้นคว้าวิจัย และ ประยุกต์ใช้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เปิดหลักสูตรการศึกษาในระดับที่ สูงขึ้นกว่าปริญญาตรีเพิ่มขึ้น แต่ก็ไม่สามารถลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้าน ICT ได้



Rog (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการ พัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยการสรรหา การดำรงรักษา และความผูกพันในองค์กร ของโรงพยาบาลในประเทศแคนาดา พบว่านโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สามารถยกระดับบทบาท ของผู้ประกอบการซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการด้านการบริหาร คนเก่ง อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพการสรรหาและการดำรงรักษาบุคลากร มีผลพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กรดีขึ้น

Valahia Târgoviște and Romania (2013) ทำการศึกษาเรื่อง แนวโน้มใหม่ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความท้าทายในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์และ แนวโน้มใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็ว การจัดการทรัพยากร มนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. มีความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชั่นกับโครงสร้างบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ โดยแต่ละเงินเนอเรชั่นมีทัศนคติที่แตกต่างกันในการทำงาน

2. การฝึกอบรมพนักงานความถนัดและคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรม การบริการ ซึ่งมีความสำคัญมาก

3. การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและกำลังแรงงานในอุตสาหกรรม การบริการ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรจะดีขึ้น สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงาน แต่มีผลกระทบ จากการนำระบบมาใช้ทำให้บุคลากรไม่มีอิสระในการทำงาน พนักงาน มีความเครียด และลดความสนใจ ลูกค้ายาลงเนื่องจากต้องทำตามที่ระบบกำหนด

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไป ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ มีการมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) การสร้างสถานะ ทางสังคมที่ดีในงาน ด้านบริการ 2) การเสนอรูปแบบทางเลือกของการทดลองงาน 3) การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพด้าน โครงสร้างบุคลากรที่มีความแตกต่างของ เงินเนอเรชั่นโดยการดึงดูดเยาวชนและพนักงานสูงอายุ 4) การเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามหรือการจัดกิจกรรมร่วมกันกับผู้บริหาร ระดับสูง 5) การปรับปรุง การทำงานของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างเนื้องานและความถนัดของพนักงาน 6) มีการจัด งบประมาณและมาตรการส่งเสริมกระบวนการด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การเน้นบทบาทของกลยุทธ์ที่ทำให้อัตราการเก็บรักษา (การดำรงรักษา) ของพนักงานภายในองค์กร เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น การส่งเสริมความสมดุลในการทำงาน (Work Life Balance) วัฒนธรรมในสถานที่ ทำงาน บทบาทและการออกแบบงาน การจัดการและการควบคุม การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น กิจกรรม การพัฒนาบุคลากร

5. การใช้ทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อทำกิจกรรมภายในการจ้าง บุคลากรภายนอก เพื่อลดต้นทุน แต่บุคลากรไม่เกิดความผูกพันในองค์กร และทำให้ผู้บริหาร มีส่วนร่วม ในการบริหารน้อยลง เนื่องจากบุคคลภายนอกไม่ใช่พนักงานของบริษัท

Bloomberg (2015) เขียนบทความวิจัยเรื่อง “Job Skills Companies Want But Can’t Get” ในปีค.ศ. 2015 ได้รายงานทักษะในการทำงานโดยการสัมภาษณ์บริษัทในหลาย ๆ อุตสาหกรรม ถึงสิ่งที่นายจ้างกำลังมองหาจากคนที่จะถูกคัดเลือกเป็นพนักงาน โดยสิ่งที่น่าสนใจคือ นายจ้างให้ ความสำคัญกับทักษะและความสามารถที่แตกต่างกันไป โดยอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี พบว่า ทักษะที่นายจ้างมองว่าเป็นจุดเด่นที่จะทำให้ผู้สมัครโดดเด่นขึ้นมาคือการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์



ความสามารถในการสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ขณะที่บัณฑิตจบใหม่นั้นมี ทักษะต่าง ๆ แต่นายจ้างกลับไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้ เช่น การมีความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความมานะ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข

Batarliene, et al. (2017) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท พบว่า องค์กรมีการบูรณาการกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลยุทธ์ทางธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เข้ากันได้ ในกรณีนี้ภายในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และลักษณะของพนักงานตลอดจนการวิเคราะห์ ทั้งภายในและภายนอก ภัยคุกคามและโอกาสมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในองค์กร เนื่องจากผลการดำเนินงานในตลาดส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับใช้ทรัพยากรพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) การคัดเลือก 3) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมพนักงาน 4) การบริหารค่าแรงและเงินเดือน และ 5) การให้ความรู้และการศึกษาต่อ

Rubel, et al. (2018) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งมั่นสูง และพฤติกรรมบริการของพนักงาน: ผ่านตัวกลางความเชื่อมั่นในการจัดการ พบว่า วิวัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานและองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งมั่นสูง ประกอบด้วย 1) การประเมินประสิทธิภาพ 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) อาชีพโอกาสในการพัฒนา 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ค่าตอบแทน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเชื่อมั่นในการจัดการ พฤติกรรมบริการภายในของพนักงาน และพฤติกรรมบริการภายนอกของพนักงาน ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบังคลาเทศและองค์กรอื่น ๆ ที่ไม่ได้ให้ความสนใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีความสนใจในการพัฒนาและเข้าใจการทรัพยากรมนุษย์ให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Keegan, Ringhofer, and Huemann (2018) ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการฐานโครงการ: ความสมบูรณ์ โอกาสความผิดพลาด และกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเชื่อมต่ออย่างใกล้ชิด พบว่า จากการสำรวจแนวโน้มการเผยแพร่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการฐานโครงการ ในวารสารหลักในสาขาวิชาการจัดการโครงการเพื่อเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์และผลงานทางทฤษฎีในช่วงระยะเวลา 1996-2016 โดยมีการศึกษา 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทางแนวคิดและทฤษฎีการจัดการโครงการในวารสารที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา 20 ปี โดยการปรับและขยายขอบเขตของ Wright and Boswell (2002) และการจำแนกประเภทของการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ ขั้นตอนที่ 2 คือ การศึกษาความหลากหลายของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาโครงการและการส่งเสริมการผสมผสานแนวความคิดและแนวทางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการฐานโครงการ และขั้นตอนที่ 3 คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และโครงการภายในองค์กร เพื่อเสนอแนะแนวทางที่ได้จากการศึกษาในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลลัพธ์จากการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การสรรหา และการคัดเลือก 3) การพัฒนาทีม 4) การพ้นจากงาน 5) การจัดการผลการดำเนินงาน 6) การจัดการอาชีพ และ 7) การเก็บและการใช้ข้อมูลของพนักงาน



Turner, et al. (2019) ได้ศึกษาการดำเนินการขององค์กรในการริเริ่มความรับผิดชอบต่อสังคมที่ขัดแย้งทางสังคม: ผลกระทบสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การสรรหา 2) การคัดเลือก และ 3) การรักษาพนักงาน สามารถนำมาประกอบเป็นส่วนหนึ่งเพื่อตอบสนองและพัฒนาต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้ง 2 ด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

Khana, Soundararajan, and Shoham (2020) ได้ศึกษาความคล่องตัวหลังการควบรวมกิจการทั่วโลก ระบบหน่วยความจำแบบรวม และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า 1) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ AMO ประกอบด้วย หลักความสามารถ (Ability) ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา หลักการจูงใจ (Motivation) ได้แก่ การเก็บรักษา การให้ค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ หลักโอกาส (Opportunity) ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และความมุ่งมั่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวหลังการควบรวมกิจการในบริบทของการควบรวมกิจการของโลก 2) การจัดการประสิทธิภาพของระบบการมีส่วนร่วมของการควบรวมกิจการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวหลังการควบรวมกิจการในบริบทของการควบรวมกิจการของโลก

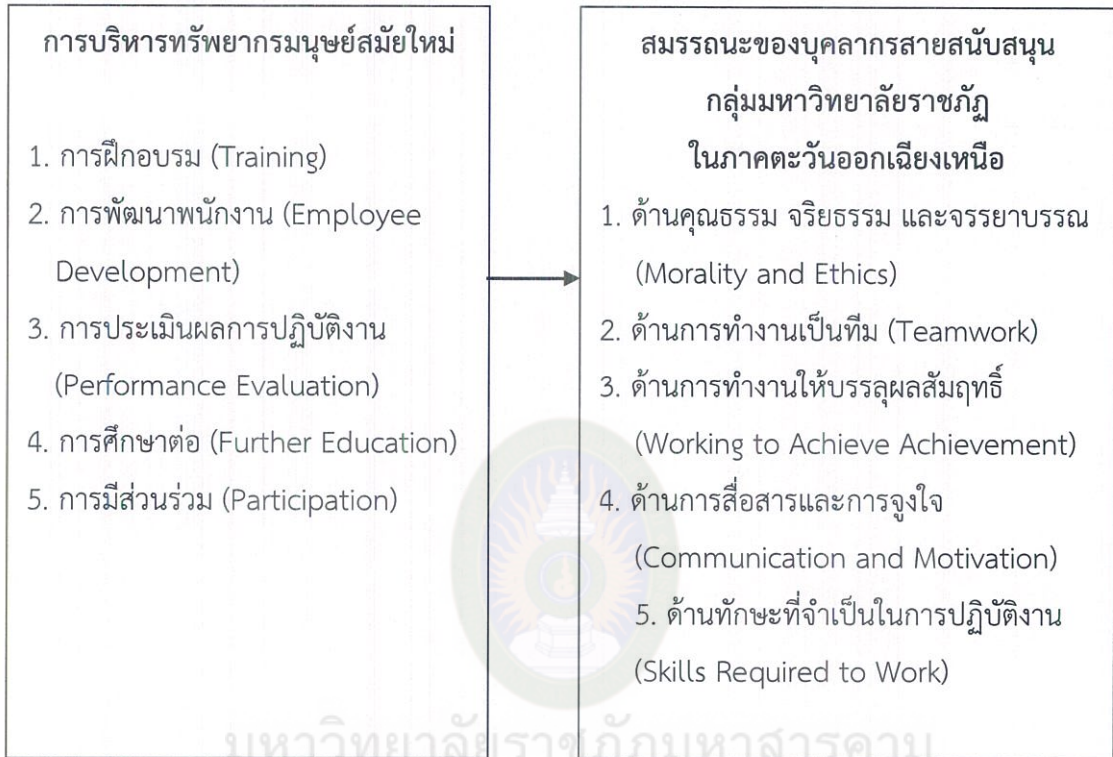
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ในด้านของการพัฒนาศักยภาพและความเหมาะสมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าว

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 2.6.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดำเนินการนำเสนองค์ประกอบสาระสำคัญตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย



#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏนครราชสีมา 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และ 11) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 3,933 คน (กัลยาดี ศรีบุญจันทร์, 2562; ชยาภา วรวิรรณ, 2562; นครินทร์ ม่วงอ่อน, 2562; พิมพ์จิ จันทรพักตร์, 2562; สัญชัย เกียรติทรงชัย, 2562; สายฝน แสงมัน, 2562; สาวิตรี ดีอ้อม, 2562; สุกัญญา บุญอ้อย, 2562; อรอนงค์ ไชยรา, 2562; มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2561; มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2561) กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

3.1.2 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 ราย โดยใช้วิธีทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) โดยสมมติค่าสัดส่วน ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดประชากร

$E$  คือ คลาดคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง  $\epsilon$

ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ลำดับที่ | มหาวิทยาลัย   | จำนวน<br>ประชากร<br>(คน) | จำนวน<br>ตัวอย่าง<br>(คน) | จำนวนตอบ<br>กลับ<br>(คน) |
|----------|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1        | มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มรภ.ชย.)  | 197                      | 20                        | 20                       |
| 2        | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มรภ.<br>นม.)   | 514                      | 52                        | 48                       |
| 3        | มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์<br>(มรภ.บร.)   | 363                      | 37                        | 29                       |
| 4        |   | 493                      | 50                        | 46                       |
| 5        | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.)   | 188                      | 19                        | 19                       |
| 6        | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.)   | 360                      | 37                        | 37                       |
| 7        | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.<br>อบ.)  | 434                      | 44                        | 44                       |
| 8        | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>(มรภ.มค.)   | 180                      | 18                        | 12                       |
| 9        | มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด<br>(มรภ.รอ.)  | 316                      | 32                        | 31                       |
| 10       |   | 401                      | 41                        | 37                       |
| 11       | มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรภ.ล.)<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มรภ.อด.)<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มรภ.สน.) | 487                      | 50                        | 45                       |
|          | รวม   | 3,933                    | 400                       | 368                      |

การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการ สุ่มตัวอย่างจาก



บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสิ้น 11 แห่ง จำนวน 400 คน ซึ่งผลลัพธ์จากการตอบกลับจากบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 368 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด การวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับข้อมูลด้านผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีคำถามจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม โดยแต่ละด้าน มีคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีการของลิเคิร์ต (Likert, 1932) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีคำถามจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยแต่ละด้านมีคำถามด้านละ 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.2.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งก็คือ แบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

3.2.1.2 ศึกษาคำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย และเมื่อได้รับทราบข้อมูลมากเพียงพอจึงนำมาสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตที่กำหนด

3.2.1.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและครอบคลุมของเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขตรวจสอบความตรงของเนื้อหา อีกทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงข้อความ และความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.2.1.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ โดยนำข้อที่มีค่าเฉลี่ย IOC ตั้งแต่ 0.5 ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 42 คน

3.2.1.5 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์รวมรายข้อ (Item Total Correlation) เลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ริงสรรงค์ สิงห์เลิศ, 2551) ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) อยู่ระหว่าง 0.618-0.754 และ สมรรถนะ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) อยู่ระหว่าง 0.613-0.733 (ตารางที่ ข.1)

3.2.1.6 นำข้อคำถามที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับโดยใช้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient) (Cronbach, Lee Josphen. 1970) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละชุดทั้งฉบับควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.820-0.892 และสมรรถนะ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.819-0.861 (ตารางที่ ข.1)



3.2.1.7 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจนได้รับความเห็นชอบ จึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

3.3.1 ขอนหนังสือจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อส่งไปยังผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 11 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยการส่งแบบสอบถามตามที่อยู่ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนในแต่ละมหาวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมแนบซองจดหมายตอบกลับไปพร้อมกับแบบสอบถาม ได้รับการตอบกลับ จำนวน 80 ฉบับ แบบสอบถามออนไลน์ได้รับการตอบกลับจำนวน 184 ฉบับ และผู้วิจัยเดินทางเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 104 ฉบับ รวมทั้งหมดที่ได้รับการตอบกลับ จำนวน 368 ฉบับ

3.3.3 เมื่อครบ 1 เดือน ดำเนินการโทร. ติดต่อประสานงานเพื่อสอบถามข้อมูลการเก็บแบบสอบถาม พร้อมตรวจสอบการตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยส่งข้อมูลแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย จำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

3.3.4 ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ตอบกลับมาแล้วทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด

3.3.6 ลงรหัสข้อมูลแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Method) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Method) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Method) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.4.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Method)

การกำหนดช่วงคะแนน และแปลความหมายของระดับปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และข้อมูลมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ 1) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนน และความหมายไว้ 5 ช่วงโดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

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



ฉะนั้นในแต่ละช่องคะแนนของระดับชั้น จากเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่การกำหนดการแปลความหมายค่าคะแนนของระดับปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ 1) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) มาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงาน ดังนี้

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| ช่วงคะแนน 4.21-5.00 | หมายถึง มากที่สุด  |
| ช่วงคะแนน 3.41-4.20 | หมายถึง มาก        |
| ช่วงคะแนน 2.61-3.40 | หมายถึง ปานกลาง    |
| ช่วงคะแนน 1.81-2.60 | หมายถึง น้อย       |
| ช่วงคะแนน 1.00-1.80 | หมายถึง น้อยที่สุด |

3.4.5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 สถิติหาคุณภาพเครื่องมือ

3.5.1.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร (ไพศาล วรคำ, 2556)

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-1)$$

|       |          |     |  |
|-------|----------|-----|--|
| เมื่อ | IOC      | แทน | ดัชนีความสอดคล้องมีค่าระหว่าง - 1 ถึง +1 |
|       | $\sum R$ | แทน | ผลรวมการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ           |
|       | N        | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ                        |

## 3.5.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 3.5.2.1 ร้อยละ (Percentage) (ไพศาล วรคำ, 2556) โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร} \quad P = \frac{f \times 100}{n} \quad (3-2)$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ  
f แทน ความถี่  
n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

3.5.2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum x}{N} \quad (3-3)$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum x$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน  
N แทน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

## 3.5.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยใช้สูตร

$$\text{สูตร} \quad S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}} \quad (3-4)$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $\sum x$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน  
N แทน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2.4 การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ในการทำนายตัวแปรเกณฑ์ (Y) จากตัวแปรทำนาย k ตัว สมการทำนายเชิงเส้นตรง ดังนี้



ในการทดลองครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k \quad (3-5)$$

|       |             |     |   |
|-------|-------------|-----|---|
| เมื่อ | Y'          | แทน | คะแนนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>(ตัวเกณฑ์)          |
|       | a           | แทน | ค่าคงที่ของสมการพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ  |
|       | b1, b2...bk | แทน | ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ<br>(ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ |
|       | X1          | แทน | คะแนนของตัวแปรอิสระ ด้านการฝึกอบรม  |
|       | X2          | แทน | คะแนนของตัวแปรอิสระ ด้านการพัฒนาพนักงาน   |
|       | X3          | แทน | คะแนนของตัวแปรอิสระ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน   |
|       | X4          | แทน | คะแนนของตัวแปรอิสระ ด้านการศึกษาต่อ   |
|       | X5          | แทน | คะแนนของตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม   |
|       | k           | แทน | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)   |
|       | Y1          | แทน | คะแนนของตัวแปรตาม ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ   |
|       | Y2          | แทน | คะแนนของตัวแปรตาม ด้านการทำงานเป็นทีม   |
|       | Y3          | แทน | คะแนนของตัวแปรตาม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์  |
|       | Y4          | แทน | คะแนนของตัวแปรตาม ด้านการสื่อสารและการจูงใจ   |
|       | Y5          | แทน | คะแนนของตัวแปรตาม ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน   |

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามที่มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 แห่ง จำนวน 400 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 368 คน คิดเป็นร้อยละ 92 ซึ่งมีที่ตอบแบบสอบถามไม่ครบคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จำนวน 8 ชุด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 8 ชุด มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 3 ชุด มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 6 ชุด มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำนวน 2 ชุด มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จำนวน 3 ชุด และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 2 ชุด การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

1. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลจากการเก็บแบบสอบถามเชิงปริมาณตามจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง โดยทำการแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้



ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลส่วนบุคคล |            | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|------------|-------|--------|
| 1. เพศ          |            |       |        |
|                 | ชาย        | 146   | 39.67  |
|                 | หญิง       | 222   | 60.33  |
|                 | รวม        | 368   | 100.00 |
| 2. อายุ         |            |       |        |
|                 | 20 – 30 ปี | 51    | 13.86  |
|                 | 31 – 40 ปี | 235   | 63.86  |
|                 | 41 – 50 ปี | 57    | 15.49  |
|                 | 50 – 60 ปี | 25    | 6.79   |
|                 | รวม        | 368   | 100.00 |

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล         |                          | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|--------------------------|-------|--------|
| 3. สถานภาพ              |                          |       |        |
|                         | โสด                      | 124   | 33.70  |
|                         | สมรส                     | 224   | 60.87  |
|                         | หม้าย                    | 20    | 5.43   |
| รวม                     |                          | 368   | 100.00 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด  |                          |       |        |
|                         | ประถม/มัธยมต้น           | 3     | 0.82   |
|                         | มัธยมปลาย/ปวช.           | 7     | 1.90   |
|                         | ปวส.                     | 8     | 2.17   |
|                         | ปริญญาตรี                | 280   | 76.09  |
|                         | ปริญญาโท                 | 69    | 18.75  |
|                         | ปริญญาเอก                | 1     | 0.27   |
| รวม                     |                          | 368   | 100.00 |
| 5. ระยะเวลาในการทำงาน   |                          |       |        |
|                         | น้อยกว่า 1 - 5 ปี        | 44    | 11.96  |
|                         | 5 - 10 ปี                | 187   | 50.82  |
|                         | 11 - 20 ปี               | 108   | 29.35  |
|                         | มากกว่า 20 ปีขึ้นไป      | 29    | 7.88   |
| รวม                     |                          | 368   | 100.00 |
| 6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน |                          |       |        |
|                         | 8,000 - 15,000 บาท       | 81    | 22.01  |
|                         | 15,001 - 20,000 บาท      | 125   | 33.97  |
|                         | 20,001 - 25,000 บาท      | 85    | 23.10  |
|                         | มากกว่า 25,001 บาทขึ้นไป | 77    | 20.92  |
| รวม                     |                          | 368   | 100.00 |

(ต่อ)



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล   |                              | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------|------------------------------|-------|--------|
| 7. สังกัดหน่วยงาน |                              |       |        |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ     | 20    | 5.43   |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  | 48    | 13.04  |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์   | 29    | 7.88   |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์    | 46    | 12.50  |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ    | 19    | 5.16   |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี | 37    | 10.06  |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม   | 44    | 11.96  |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด    | 12    | 3.26   |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย         | 31    | 8.42   |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี    | 37    | 10.06  |
|                   | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร      | 45    | 12.23  |
|                   | รวม                          | 368   | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 368 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 60.33 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 63.86 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 15.49 และอายุระหว่าง 20-31 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.86 มีสถานภาพสมรส จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 60.87 สถานภาพโสด จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และสถานะหม้าย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.43 มีระดับการศึกษาสูงสุด คือปริญญาตรี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 76.09 ระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 และระดับ ปวส. จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.17 มีระยะเวลาในการทำงานในช่วง 5-10 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 50.82 ระยะเวลาในการทำงานในช่วง 11-20 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 29.35 และระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1-5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.96 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 33.97 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 23.10 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 8,000-15,000 บาท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.01 และสังกัดหน่วยงานที่มีบุคลากรสายสนับสนุน ตอบแบบสอบถามครบ

100 เปอร์เซ็นต์จำนวน 4 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จำนวน 20 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 19 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 37 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 44 คน

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการฝึกอบรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการฝึกอบรม

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการฝึกอบรม | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่/ก่อนการปฏิบัติงานใหม่  | 3.86                       | 0.98                               | มาก                      |
| 2. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมระหว่างการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง           | 3.91                       | 0.91                               | มาก                      |
| 3. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ  | 3.72                       | 1.06                               | มาก                      |

(ต่อ)



## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการฝึกอบรม |   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|---|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 4.   | องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพัฒนา<br>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                   | 3.80                       | 0.94                               | มาก                      |
| 5.   | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณ<br>ในการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏ | 3.79                       | 1.06                               | มาก                      |
| ค่าเฉลี่ยรวม   |   | 3.82                       | 0.99                               | มาก                      |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่/ก่อน การปฏิบัติงานใหม่ มีค่าเฉลี่ย 3.86 และองค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.80

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่  
ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ด้านการพัฒนาพนักงาน

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากร<br>สายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการพัฒนาพนักงาน | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ<br>ประสบการณ์หรือข้อคิดเห็นการปฏิบัติงาน   | 3.81                       | 1.01                               | มาก                  |
| 2. องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศ  | 3.71                       | 1.12                               | มาก                  |
| 3. องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ   | 3.11                       | 1.39                               | ปานกลาง              |
| 4. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรจัดทำ<br>งานวิจัย  | 3.61                       | 1.18                               | มาก                  |
| 5. องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้<br>บุคลากรพัฒนาตนเองด้านการศึกษาดูงาน   | 3.59                       | 1.18                               | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.57                       | 1.18                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.3 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์หรือข้อคิดเห็นการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.71 และองค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรจัดทำงานวิจัย มีค่าเฉลี่ย 3.11

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่  
ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากร<br>สายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. องค์กรของท่านมีการวัดผลศักยภาพการทำงานของ<br>พนักงานแก้ไขจุดบกพร่อง พัฒนาจุดเด่น  | 3.74                       | 1.06                               | มาก                  |
| 2. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติที่<br>จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน   | 3.75                       | 1.04                               | มาก                  |
| 3. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี<br>ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน  | 3.75                       | 1.15                               | มาก                  |
| 4. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการ<br>ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย  | 3.77                       | 1.07                               | มาก                  |
| 5. องค์กรของท่านมีการพิจารณาเลื่อนขั้นจาก<br>ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่   | 3.71                       | 1.16                               | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.74                       | 1.10                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.4 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 และองค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการศึกษาต่อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่  
ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ด้านการศึกษาต่อ

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการศึกษาต่อ |  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับความ<br>คิดเห็น |
|---|--|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1.  | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อใน<br>ระดับที่สูงขึ้น           | 3.86                       | 1.15                               | มาก                  |
| 2.  | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากร ลาศึกษาต่อได้ทุก<br>ระดับ                   | 3.74                       | 1.18                               | มาก                  |
| 3.  | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเกี่ยวกับ<br>ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ | 3.74                       | 1.15                               | มาก                  |
| 4.  | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อแบบเต็ม<br>เวลา                      | 3.44                       | 1.35                               | มาก                  |
| 5.  | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ<br>ต่างประเทศ                       | 3.25                       | 1.38                               | ปานกลาง              |
| ค่าเฉลี่ยรวม  |  | 3.61                       | 1.24                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.5 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการศึกษาต่อโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้ทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.74 และองค์กรของท่าน มีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.74

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.6



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่  
ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ด้านการมีส่วนร่วม

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีส่วนร่วม  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1. องค์กรของท่านมีนโยบายการสนับสนุนให้<br>พนักงาน มีส่วนร่วมการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง<br>ทางวิชาชีพ ที่สูงขึ้น   | 3.78                       | 1.11                               | มาก                      |
| 2. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากร มี<br>ส่วนร่วมพัฒนาผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ   | 3.80                       | 1.04                               | มาก                      |
| 3. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสาย<br>สนับสนุนมีส่วนร่วมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/<br>แผนปฏิบัติราชการ/แผนบริหารอื่น ๆ   | 3.78                       | 1.05                               | มาก                      |
| 4. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากร<br>สายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการเป็นคณะ<br>กรรมการบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจ/<br>เป็นที่ปรึกษาการทำผลงานทางวิชาชีพ/ผลงาน<br>ทางวิชาการ | 3.71                       | 1.11                               | มาก                      |
| 5. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วน<br>ร่วมในการตีพิมพ์เผยแพร่การจัดทำผลงานทาง<br>วิชาชีพ  | 3.80                       | 1.19                               | มาก                      |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.77                       | 1.10                               | มาก                      |

จากตารางที่ 4.6 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.80 และองค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตีพิมพ์เผยแพร่การจัดทำผลงานทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีนโยบายการสนับสนุนให้พนักงาน

มีส่วนร่วมการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.78 และองค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ/แผนบริหารอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.78

6. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวม 5 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน

| ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน |                               | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1.   | ด้านการฝึกอบรม                | 3.82                       | 0.99                               | มาก                  |
| 2.   | ด้านการพัฒนาพนักงาน           | 3.57                       | 1.18                               | มาก                  |
| 3.   | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 3.71                       | 1.10                               | มาก                  |
| 4.   | ด้านการศึกษาต่อ               | 3.61                       | 1.24                               | มาก                  |
| 5.   | ด้านการมีส่วนร่วม             | 3.77                       | 1.10                               | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   |                               | 3.70                       | 1.12                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.7 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยภาพรวม 5 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.77 และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71



### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 1. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต<br>ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามระเบียบ<br>กฎหมาย   | 4.04                       | 0.97                               | มาก                   |
| 2. บุคลากรแสดงความคิดเห็นตามหลัก<br>วิชาชีพอย่างสุจริต ยินหยัดเพื่อความ<br>ถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของ<br>ทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่<br>อาจยากลำบาก | 3.94                       | 0.93                               | มาก                   |
| 3. บุคลากรยึดมั่นตามหลักจรรยาบรรณแห่ง<br>วิชาชีพ มีความรับผิดชอบ ไม่มีอคติ  | 4.02                       | 0.97                               | มาก                   |
| 4. บุคลากรมีจิตสำนึก รักษาคำพูด มีสัจจะ<br>และเชื่อถือได้   | 4.01                       | 0.96                               | มาก                   |
| 5. บุคลากรเสียสละความสุขส่วนตน ยินหยัด<br>พิทักษ์ผลประโยชน์แก่ทางราชการ   | 3.99                       | 0.97                               | มาก                   |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 4.00                       | 0.96                               | มาก                   |

จากตารางที่ 4.8 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ บุคลากรยึดมั่นตามหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพมีความรับผิดชอบ ไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ย 4.02 และบุคลากรมีจิตสำนึก รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 4.01

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการทำงานเป็นทีม  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|---|----------------------------|--|--------------------------|
| 1. บุคลากรสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี<br>กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และ<br>แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม<br>ทั้งต่อหน้าและลับหลัง | 3.98                       | 0.94                                   | มาก                      |
| 2. บุคลากรสนับสนุนการตัดสินใจของทีม ทำงานใน<br>ส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งรายงานให้<br>สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน<br>ของตนในทีม                        | 3.97                       | 0.96                                   | มาก                      |
| 3. บุคลากรรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็ม<br>ใจเรียนรู้จากผู้อื่นตัดสินใจหรือวางแผนงาน<br>ร่วมกันในทีม   | 3.95                       | 0.97                                   | มาก                      |

(ต่อ)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการทำงานเป็นทีม   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความ<br>คิดเห็น |
|--|----------------------------|--|--------------------------|
| 4. บุคลากรรู้จักยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม<br>อย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อน<br>ร่วมทีม รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม                           | 3.96                       | 0.98                                   | มาก                      |
| 5. บุคลากรมีการเสริมสร้างความสามัคคีในทีม<br>คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประสาน<br>สัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติ<br>ภารกิจขององค์กรให้บรรลุผล | 3.96                       | 0.97                                   | มาก                      |
| ค่าเฉลี่ยรวม   | 3.96                       | 0.96                                   | มาก                      |

จากตารางที่ 4.9 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ บุคลากรสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือ บุคลากรสนับสนุน การตัดสินใจของทีม ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม มีค่าเฉลี่ย 3.97 และบุคลากรรู้จักยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม มีค่าเฉลี่ย 3.96 และบุคลากรมีการเสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

3. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน<br>ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์              | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. บุคลากรปฏิบัติงานให้ถูกต้องแล้วเสร็จ<br>ตามกำหนดเวลา   | 4.10                       | 0.83                               | มาก                  |
| 2. บุคลากรมีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรใน<br>การทำงาน สามารถแสดงความเห็นใน<br>เชิงปรับปรุงพัฒนา                                       | 4.11                       | 0.83                               | มาก                  |
| 3. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบ<br>เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องได้ตาม<br>เป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชาหรือ<br>หน่วยงานกำหนดให้ | 3.99                       | 0.96                               | มาก                  |
| 4. บุคลากรมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำให้<br>ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มี<br>ประสิทธิภาพมากขึ้น                                   | 3.96                       | 0.96                               | มาก                  |
| 5. บุคลากรมีการบริหารจัดการและทุ่มเท<br>เวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้<br>ประโยชน์สูงสุด  | 4.01                       | 0.94                               | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 4.03                       | 0.90                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.10 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ บุคลากรมีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน สามารถแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ บุคลากรปฏิบัติงานให้ถูกต้องแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.10 และบุคลากรมีการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.01



4. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ<br>ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1. บุคลากรเข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง   | 4.05                       | 0.87                               | มาก                  |
| 2. บุคลากรสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ   | 4.11                       | 0.87                               | มาก                  |
| 3. บุคลากรสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ | 4.08                       | 0.88                               | มาก                  |
| 4. องค์กรของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร  | 4.02                       | 0.98                               | มาก                  |
| 5. บุคลากรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกองค์กร  | 4.11                       | 0.94                               | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม  | 4.07                       | 0.91                               | มาก                  |

จากตารางที่ 4.11 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ บุคลากรสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.11 ซึ่งเท่ากันกับบุคลากรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ บุคลากรสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.08

5. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็น<br>ในการปฏิบัติงาน | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|----------------------------|--|----------------------|
| 1. บุคลากรมีความรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือ<br>องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน<br>หรือที่เกี่ยวข้อง                        | 3.92                       | 0.95                                   | มาก                  |
| 2. บุคลากรสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือ<br>เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่                          | 3.93                       | 0.99                                   | มาก                  |
| 3. บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจาก<br>การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติ<br>หน้าที่ได้                            | 3.97                       | 0.95                                   | มาก                  |

(ต่อ)



ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็น<br>ในการปฏิบัติงาน |   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|---|---|----------------------------|--|----------------------|
| 4.  | บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มี<br>ลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำ<br>ความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง | 3.97                       | 0.94                                   | มาก                  |
| 5.  | บุคลากรสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการ<br>ของตนไปใช้การปฏิบัติงานได้  | 4.07                       | 0.93                                   | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม  |   | 3.97                       | 0.95                                   | มาก                  |

จากตารางที่ 4.12 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ บุคลากรสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้การปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือ บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.97 และบุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง มีค่าเฉลี่ย 3.97

6. ผลการวิเคราะห์มาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ ดังปรากฏในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน

| สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค<br>ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน |                                   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความคิดเห็น |
|--|-----------------------------------|----------------------------|--|----------------------|
| 1.   | ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ | 4.00                       | 0.96                                   | มาก                  |
| 2.   | ด้านการทำงานเป็นทีม               | 3.96                       | 0.96                                   | มาก                  |
| 3.   | ด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์      | 4.03                       | 0.90                                   | มาก                  |
| 4.   | ด้านการสื่อสารและการจูงใจ         | 4.07                       | 0.91                                   | มาก                  |
| 5.   | ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | 3.97                       | 0.95                                   | มาก                  |
| ค่าเฉลี่ยรวม   |                                   | 4.01                       | 0.94                                   | มาก                  |

จากตารางที่ 4.13 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมี ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และด้าน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อ โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.03 และด้านคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ย 4.00



ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 173 คน จึงนำข้อมูลมาสรุปเป็นคำร้อยละ 47.01 ได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

|  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน<br>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  |       |        |
| 1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในและนอกประเทศมากขึ้น  | 8     | 4.62   |
| 2. ควรสนับสนุนงบประมาณการทำงานวิจัย และควรส่งเสริมการทำงานวิจัยสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนเหมือนกับบุคลากรสายวิชาการ  | 23    | 13.29  |
| 3. ควรให้การสนับสนุนงบประมาณพัฒนาคุณภาพบุคลากรสายสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น   | 16    | 9.25   |
| 4. ควรจัดการฝึกอบรมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การเขียนตำแหน่งพัฒนาผลงานทางด้านวิชาชีพ โดยจัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 29    | 16.76  |
| 5. หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในภาคที่ศึกษาดูงานน้อย ส่งเสริมให้การศึกษาดูงานในระบะที่จำกัด   | 14    | 8.09   |
| 6. บุคลากรควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษาต่อเนื่องเช่นเดียวกับสายวิชาการ โดยให้บุคลากรสายสนับสนุนศึกษาต่อในต่างประเทศได้เช่นเดียวกับสายวิชาการ                         | 37    | 21.39  |
| 7. คณะหรือมหาวิทยาลัยควรมีเสนอแผนล่วงหน้า เพื่อเป็นการตัดสินใจทางเลือกในการพัฒนาตนเอง  | 4     | 2.31   |

(ต่อ)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

|     | ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  | จำนวน | ร้อยละ |
|-----|---|-------|--------|
| 8.  | <p>กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</p> <p>บุคลากรสายสนับสนุนควรลดทอนวิธีในการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาของผู้อื่นและร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น</p>  | 2     | 1.16   |
| 9.  | <p>ควรบรรจุบุคลากรสายสนับสนุนทุกคน</p>  | 38    | 21.97  |
| 10. | <p>มหาวิทยาลัยไม่มีโครงการเปลี่ยนข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยบรรจุได้ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแบบแผ่นดิน ไม่มีการสำรวจความต้องการที่จำเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยเรื่องตำแหน่ง เรื่องของแหล่งเงินเดือนอย่างชัดเจน ทำให้เงินเดือนพนักงานระดับกลางคนอื่น ๆ และในปัจจุบันนี้ มีการเรียกร้อง อาจจะใช้มาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแบบแผ่นดิน แต่ก็ยังไม่ค่อยพบ และมหาวิทยาลัยยังมีทางออกที่ชัดเจน ทางออกคือต้องทำให้เหมือนมหาวิทยาลัยใหญ่ที่ทำการกันคือ สำคัญความต้องการที่จะเข้าหรือรับเป็นพนักงานโดยไม่ได้บังคับได้ตามสิทธิ์ ก่อนที่จะพัฒนาไปด้วยกัน</p> | 2     | 1.16   |
|     | รวม   | 173   | 100    |



จากตารางที่ 4.14 บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมสูงสุด คือ ควรมีการบรรจุพนักงานสายสนับสนุนทุกคน คิดเป็นร้อยละ 21.97 รองลงมาคือ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษาต่อเช่นเดียวกับสายวิชาการ โดยให้บุคลากรสายสนับสนุน ศึกษาต่อในต่างประเทศได้เช่นเดียวกับสายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 21.39 ควรจัดการฝึกอบรมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การเขียนตำแหน่งพัฒนาผลงานทางด้านวิชาชีพ โดยจัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 16.76 ควรสนับสนุนงบประมาณการทำงานวิจัย และควรส่งเสริมการทำงานวิจัยสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน เหมือนกับบุคลากรสายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 13.29 ควรให้การสนับสนุนงบประมาณพัฒนาคุณภาพบุคลากรสายสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 9.25 หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานน้อย ส่งผลให้การศึกษาดูงานในระยะที่จำกัด คิดเป็นร้อยละ 8.09 ควรส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในและนอกประเทศมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 4.62 คณะหรือมหาวิทยาลัยควรนำเสนอแผนล่วงหน้า เพื่อเป็นการตัดสินใจทางเลือกในการพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 2.31 และบุคลากรสายสนับสนุนควรลดการมีพิธีในการปฏิบัติงาน รับฟังปัญหาของผู้อื่น และร่วมมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมหาวิทยาลัยไม่มีโครงการเปลี่ยน ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยงบรายได้ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน ไม่มีการสำรวจความต้องการที่จะมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย เรื่องของตำแหน่ง เรื่องของแท่งเงินเดือนอย่างชัดเจน ทำให้เงินเดือนพนักงานกระโดดเกินบุคคลกลุ่มอื่น ๆ และในปัจจุบันนี้ มีการเรียกร้อง อยากจะเข้ามาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน แต่ก็ยังไม่คืบหน้า และมหาวิทยาลัยยังไม่มีทางออกที่ชัดเจน/ทางออกคือต้องทำให้เหมือนมหาวิทยาลัยใหญ่ที่ทำกันคือ สำรวจความต้องการที่จะเข้าหรือปรับเป็นพนักงานโดยไม่ได้บังคับมาได้ตามสิทธิ์ ก่อนที่จะพัฒนาไปด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 1.16

### ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่<br>ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร<br>สายสนับสนุน | ด้านการ<br>ฝึกอบรม | ด้านการ<br>พัฒนา<br>พนักงาน | ด้านการ<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน | ด้าน<br>การศึกษา<br>ต่อ | ด้านการมี<br>ส่วนร่วม | สมรรถนะ | ค่าความคลาด<br>เคลื่อน<br>(Tolerance) | ค่า<br>ผลกระทบ<br>ร่วมของตัว<br>แปร(VIF) |
|---|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------|---------------------------------------|--|
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | 1.000              | 0.708*                      | 0.750*                                | 0.675*                  | 0.701*                | 0.683*  | 0.366                                 | 2.732                                    |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | -                  | 1.000                       | 0.700*                                | 0.740*                  | 0.723*                | 0.686*  | 0.353                                 | 2.830                                    |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)  | -                  | -                           | 1.000                                 | 0.780*                  | 0.806*                | 0.745*  | 0.252                                 | 3.965                                    |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -                  | -                           | -                                     | 1.000                   | 0.781*                | 0.722*  | 0.289                                 | 3.456                                    |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | -                  | -                           | -                                     | -                       | 1.000                 | 0.797*  | 0.271                                 | 3.686                                    |

หมายเหตุ. \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



จากตารางที่ 4.15 พบว่าผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุดและมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.675–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ( $r = 0.806$ ) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษา ต่อมีค่าความสัมพันธ์ ( $r = 0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r = 0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการศึกษาต่อกับด้านการฝึกอบรมมีค่าสหสัมพันธ์ น้อยที่สุด ( $r = 0.675$ ) ซึ่งพบว่าค่าความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับด้านการมีส่วนร่วมสูงสุด มีความสัมพันธ์ ( $r = 0.797$ ) รองลงมาคือ ค่าความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r = 0.745$ ) และค่าความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับด้านการศึกษาต่อ มีค่าความสัมพันธ์ ( $r = 0.722$ ) และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.271 – 0.366 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.732 – 3.965 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุป ได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> <sub>cha</sub> | F        |
|-------|--------------------|----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | 0.797 <sup>a</sup> | 0.635          | 0.634                         | 0.451             | 0.635                         | 637.311* |
| 2     | 0.816 <sup>b</sup> | 0.666          | 0.664                         | 0.432             | 0.030                         | 363.268* |
| 3     | 0.824 <sup>c</sup> | 0.679          | 0.676                         | 0.424             | 0.013                         | 256.163* |
| 4     | 0.827 <sup>d</sup> | 0.684          | 0.681                         | 0.421             | 0.006                         | 196.531* |
| 5     | 0.829 <sup>e</sup> | 0.688          | 0.683                         | 0.419             | 0.004                         | 159.404* |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X1

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X1, X4

Model 4 Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3

Model 5 Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ตัวแปรผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5) กับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ได้อย่างมีที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.635 ( $R^2 = 0.635$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 63.50

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการฝึกอบรม (X1) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะ ของบุคลากรสายสนับสนุน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.666 ( $R^2 = 0.666$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการฝึกอบรม (X1) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 66.60

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการศึกษาต่อ (X4) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบาย ความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.679 ( $R^2 = 0.679$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการศึกษาต่อ (X4) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 67.90

รูปแบบที่ 4 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.684 ( $R^2 = 0.684$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5)



ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 68.40

รูปแบบที่ 5 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการศึกษาต่อ (X4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.688 ( $R^2 = 0.688$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการศึกษาต่อ (X4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ได้ร้อยละ 68.80

จากค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยตัวแปรอิสระ (X1, X2, X3, X4 และ X5) ส่งผลต่อตัวแปรตาม นั่นคือ สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์ที่ไม่แตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยรูปแบบที่ 5 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด แสดงถึงผลกระทบทั้ง 5 ด้าน (X5, X1, X4, X3 และ X2 ตามลำดับ) มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุด

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่กับสมรรถนะของบุคลากร  
สายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| ผลกระทบการบริหารทรัพยากร<br>มนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะ<br>ของบุคลากรสายสนับสนุน | Unstandar<br>dized<br>(b) | Std.Error | Standardi<br>zed<br>Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|---|---------------------------|-----------|--------------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)   | 1.137                     | 0.117     |                                      | 9.694   |        |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | 0.122                     | 0.048     | 0.123                                | 2.538   | 0.012* |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | 0.078                     | 0.039     | 0.100                                | 2.031   | 0.043* |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>(X3)   | 0.117                     | 0.047     | 0.145                                | 2.478   | 0.014* |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | 0.096                     | 0.046     | 0.113                                | 2.078   | 0.038* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | 0.350                     | 0.046     | 0.433                                | 7.672   | 0.000* |

N = 368, R = 0.829, R<sup>2</sup> = 0.688, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.683, SE<sub>est</sub> = 0.419, F = 4.125\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เท่ากับ 0.012, 0.043, 0.014, 0.038 และ 0.000 ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตาม สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.122, 0.078, 0.117, 0.096 และ 0.350 ตามลำดับ ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.123, 0.100, 0.145, 0.113 และ 0.433 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.829 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.688 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 68.80 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) เท่ากับ 0.419 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.137

การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน

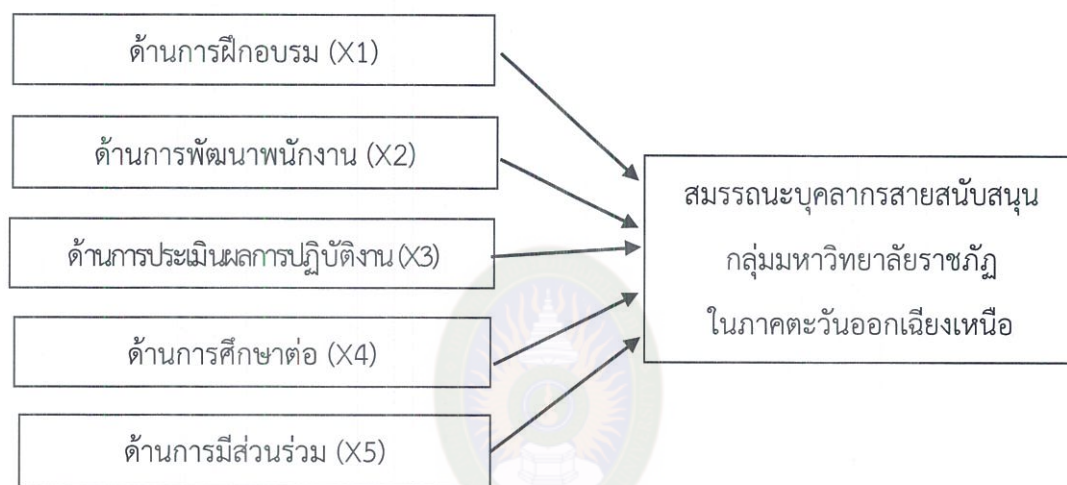


(β) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวก มีที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.137 + 0.122X_1 + 0.078X_2 + 0.117X_3 + 0.096X_4 + 0.350X_5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 4.1 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากภาพที่ 4.1 พบว่า ค่าอำนาจพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีอำนาจการพยากรณ์ต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) มีค่า 0.433 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) มีค่า 0.145 ด้านการฝึกอบรม (X1) มีค่า 0.123 ด้านการศึกษาต่อ (X4) มีค่า 0.113 และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) มีค่า 0.100

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ | ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ | ด้านการฝึกอบรม | ด้านการพัฒนาพนักงาน | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ด้านการศึกษาต่อ | ด้านการมีส่วนร่วม | ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) | ค่าผลกระทBR |
|--|-----------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------------|-------------|
| ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ (Y1)   | 1.000                             | 0.597*         | 0.610*              | 0.642*                        | 0.565*          | 0.727*            | -                              | -           |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)  | -                                 | 1.000          | 0.708*              | 0.750*                        | 0.675*          | 0.701*            | 0.366                          | 2.732       |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)   | -                                 | -              | 1.000               | 0.700*                        | 0.740*          | 0.723*            | 0.353                          | 2.830       |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)   | -                                 | -              | -                   | 1.000                         | 0.780*          | 0.806*            | 0.252                          | 3.965       |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)   | -                                 | -              | -                   | -                             | 1.000           | 0.781*            | 0.289                          | 3.456       |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)   | --                                | -              | -                   | -                             | -               | 1.000             | 0.271                          | 3.686       |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



จากตารางที่ 4.18 พบว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุดและมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.565–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วม กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ( $r=0.806$ ) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษาต่อ มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $r=0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.565$ ) และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.318–0.415 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.409–3.142 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระ ทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

**ตารางที่ 4.19** ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> <sub>cha</sub> | F        |
|-------|--------------------|----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | 0.727 <sup>a</sup> | 0.529          | 0.528                         | 0.591             | 0.529                         | 411.191* |
| 2     | 0.738 <sup>b</sup> | 0.544          | 0.542                         | 0.583             | 0.015                         | 217.749* |
| 3     | 0.742 <sup>c</sup> | 0.550          | 0.547                         | 0.580             | 0.006                         | 148.461* |
| 4     | 0.745 <sup>d</sup> | 0.556          | 0.551                         | 0.577             | 0.005                         | 113.450* |

หมายเหตุ. \*มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X1

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X1, X2

Model 4 Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X4

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์ ตัวแปร ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5) กับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ เท่ากับ 0.529 ( $R^2 = 0.529$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ร้อยละ 52.90

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการฝึกอบรม (X1) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิง พหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.544 ( $R^2 = 0.544$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการฝึกอบรม (X1) สามารถพยากรณ์ผลกระทบ ที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ร้อยละ 54.40

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) แล้วนำมาวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของ บุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.550 ( $R^2=0.550$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มี ต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ร้อยละ 55.00

รูปแบบที่ 4 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) และด้านการศึกษาต่อ (X4) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัว แปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ที่ระดับ นัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.556 ( $R^2=0.556$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัว



แปรรออิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) และด้าน การศึกษาต่อ (X4) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้ร้อยละ 55.60

**ตารางที่ 4.20** การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

| ผลกระทบการบริหารทรัพยากร มนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ | Unstandardized (b) | Std. Error | Standardize d Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|---|--------------------|------------|--------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)   | 1.156              | 0.161      |                                | 7.179   |        |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | 0.158              | 0.062      | 0.138                          | 2.547   | 0.011* |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | 0.150              | 0.053      | 0.166                          | 2.820   | 0.005* |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -0.126             | 0.061      | 0.129                          | -2.082  | 0.038* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | 0.572              | 0.058      | 0.611                          | 9.856   | 0.000* |

N = 368, R = 0.745, R<sup>2</sup> = 0.566, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.551, SE<sub>est</sub> = 0.577, F = 4.337\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการศึกษาต่อ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ เท่ากับ 0.011, 0.005, 0.038 และ 0.000 ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.158, 0.150, -0.126 และ 0.527 ตามลำดับ ซึ่งพยากรณ์ได้ว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ไม่ส่งผลกระทบต่อการด้านการศึกษาต่อ มีค่าสัมประสิทธิ์ -0.126 ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.138, 0.166, 0.129 และ 0.611 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

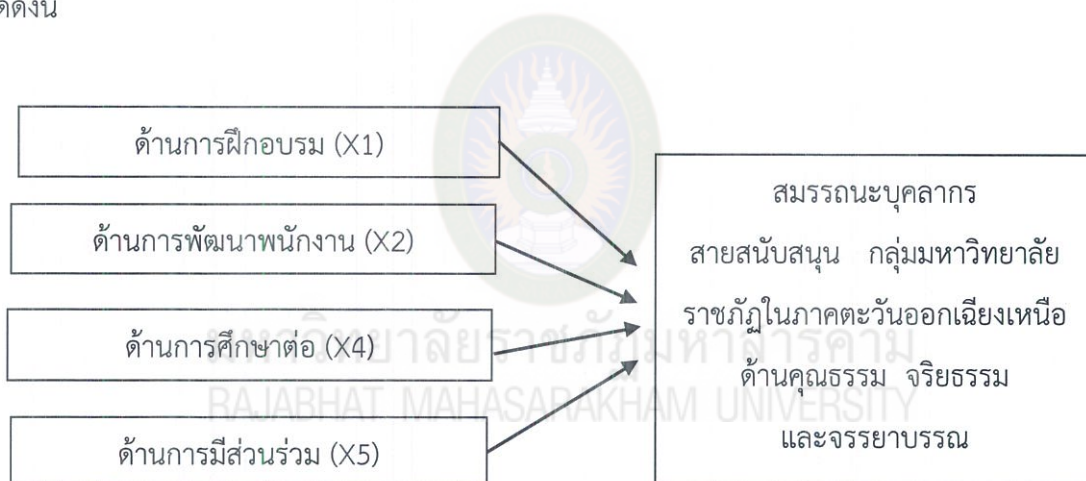
พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.745 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.566 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.60 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ( $SE_{est}$ ) เท่ากับ 0.577 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.156

การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ ในทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.156 + 0.158X_1 + 0.150X_2 + (-0.126)X_4 + 0.527X_5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดง ในภาพที่ 4.2 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร สายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ



ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม

| การบริหาร   | ด้านการ<br>ทำงานเป็น<br>ทีม | ด้านการ<br>ฝึกอบรม | ด้านการ<br>พัฒนา<br>พนักงาน | ด้านการ<br>ประเมินผล<br>การ<br>ปฏิบัติงาน | ด้าน<br>การศึกษา<br>ต่อ | ด้านการ<br>มีส่วนร่วม | ค่าความคลาด<br>เคลื่อน<br>(Tolerance) | ค่า<br>ผลกระทบ<br>ร่วมของ<br>ตัวแปร<br>(VIF) |
|---|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|---|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------|--|
| ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทำงานเป็นทีม | 1.000                       | 0.621*             | 0.666*                      | 0.687*                                    | 0.612*                  | 0.764*                |                                       |  |
| ด้านการทำงานเป็นทีม (Y2)  |                             | 1.000              | 0.708*                      | 0.750*                                    | 0.675*                  | 0.701*                | 0.366                                 | 2.732  |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | -                           | -                  | 1.000                       | 0.700*                                    | 0.740*                  | 0.723*                | 0.353                                 | 2.830  |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | -                           | -                  | -                           | 1.000                                     | 0.780*                  | 0.806*                | 0.252                                 | 3.965  |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)  | -                           | -                  | -                           | -   | 1.000                   | 0.781*                | 0.289                                 | 3.456  |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -                           | -                  | -                           | -   | -                       | 1.000                 | 0.271                                 | 3.686  |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | -                           | -                  | -                           | -   | -                       | -                     |                                       |  |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุดและมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.612–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ( $r=0.806$ ) รองลงมาคือความสัมพันธ์ระหว่างด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษาต่อมีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r = 0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.612$ ) และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.274–0.389 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.568–3.647 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสม ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

**ตารางที่ 4.22** ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> adj | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> cha | F        |
|-------|--------------------|----------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------|
| 1     | 0.764 <sup>a</sup> | 0.584          | 0.583              | 0.568             | 0.584              | 514.575* |
| 2     | 0.782 <sup>b</sup> | 0.611          | 0.609              | 0.550             | 0.027              | 287.049* |
| 3     | 0.786 <sup>c</sup> | 0.617          | 0.614              | 0.547             | 0.006              | 195.553* |
| 4     | 0.789 <sup>d</sup> | 0.623          | 0.619              | 0.543             | 0.006              | 149.962* |

หมายเหตุ. \*มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X2

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X2, X3

Model 4 Predictors: (Constant), X5, X2, X3, X4

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์ตัวแปรผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5)



กับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน เป็นทีม สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.584 ( $R^2 = 0.584$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 58.40

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.611 ( $R^2=0.611$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 61.10

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้อย่าง มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ เท่ากับ 0.617 ( $R^2=0.617$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระด้าน การมีส่วนร่วม (X5) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 61.70

รูปแบบที่ 4 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และ ด้านการศึกษาต่อ (X4) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.623 ( $R^2=0.623$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการศึกษาต่อ (X4) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 62.30

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาควิชาตะวันออกเฉิงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม

| ผลกระทบการบริหารทรัพยากร มนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม | Unstandardize d (b) | Std.Error | Standardized Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|--|---------------------|-----------|-------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)  | 1.025               | 0.131     | -                             | 7.797   | -      |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน(X2)  | 0.226               | 0.048     | 0.246                         | 4.756   | 0.000* |
| ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (X3)  | 0.174               | 0.058     | 0.182                         | 3.015   | 0.003* |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)   | -0.142              | 0.060     | -0.143                        | -2.380  | 0.018* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)   | 0.528               | 0.059     | 0.552                         | 8.963   | 0.000* |

N = 368, R = 0.789, R<sup>2</sup> = 0.623, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.619, SE<sub>est</sub> = 0.543, F = 5.666\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการศึกษาต่อ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาควิชาตะวันออกเฉิงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม เท่ากับ 0.000, 0.003, 0.018 และ 0.000, ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาควิชาตะวันออกเฉิงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.226, 0.174, -0.142 และ 0.528 ตามลำดับ ซึ่งพยากรณ์ได้ว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนด้านการทำงานเป็นทีม ไม่ส่งผลต่อการศึกษาคือค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ -0.142 ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.246, 0.182, -0.143 และ 0.552 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.789 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.623 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 62.30 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) เท่ากับ 0.543 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.025

การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวแปรในรูปคะแนน

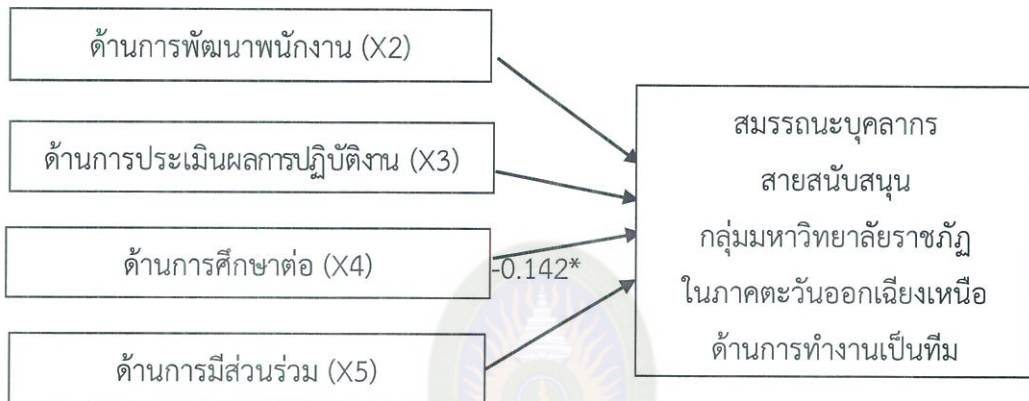


มาตรฐาน (B) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.025 + 0.226X_2 + 0.174X_3 + (-0.142)X_4 + 0.528X_5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 4.3 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการทำงาน เป็นทีม

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วมที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์          | ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ | ด้านการฝึกอบรม | ด้านการพัฒนาพนักงาน | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ด้านการศึกษาต่อ | ด้านการมีส่วนร่วม | ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) | ค่าผลกระทบร่วมของตัวแปร (VIF) |
|---|--------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Y3) | 1.000                          | 0.632*         | 0.617*              | 0.716*                        | 0.643*          | 0.762*            | -                              | -                             |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | -                              | 1.000          | 0.708*              | 0.750*                        | 0.675*          | 0.701*            | 0.366                          | 2.732                         |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | -                              | -              | 1.000               | 0.700*                        | 0.740*          | 0.723*            | 0.353                          | 2.830                         |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)  | -                              | -              | -                   | 1.000                         | 0.780*          | 0.806*            | 0.252                          | 3.965                         |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -                              | -              | -                   | -                             | 1.000           | 0.781*            | 0.289                          | 3.456                         |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | -                              | -              | -                   | -                             | -               | 1.000             | 0.271                          | 3.686                         |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



จากตารางที่ 4.24 พบว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุดและมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.617–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ( $r=0.806$ ) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษาต่อ มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างด้านการพัฒนาพนักงานกับด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.617$ ) และพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.282–0.411 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.435–3.541 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4.25 ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> adj | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> cha | F        |
|-------|--------------------|----------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------|
| 1     | 0.762 <sup>a</sup> | 0.580          | 0.579              | 0.521             | 0.580              | 505.493* |
| 2     | 0.781 <sup>b</sup> | 0.610          | 0.608              | 0.502             | 0.030              | 285.446* |
| 3     | 0.784 <sup>c</sup> | 0.615          | 0.612              | 0.500             | 0.005              | 193.580* |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X3

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X3, X1

จากตารางที่ 4.25 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์ ตัวแปรผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5) กับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.580 ( $R^2 = 0.580$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 58.00

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวน ต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.610 ( $R^2=0.610$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 61.00

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.615 ( $R^2 = 0.615$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 61.50



ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

| ผลกระทบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อ สมรรถนะบุคลากร สายสนับสนุน ด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ | Unstandar dized (b) | Std.Error | Standardi zed Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|---|---------------------|-----------|--------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)   | 1.169               | 0.138     | -                              | 8.498   | -      |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | 0.114               | 0.054     | 0.107                          | 2.110   | 0.036* |
| ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (X3)   | 0.206               | 0.053     | 0.236                          | 3.850   | 0.000* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | 0.433               | 0.049     | 0.497                          | 8.757   | 0.000* |

N = 368, R = 0.784, R<sup>2</sup> = 0.615, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.612, SE<sub>est</sub> = 0.500, F = 4.451\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการฝึกอบรม มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เท่ากับ 0.036, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.114, 0.206 และ 0.433 ตามลำดับ ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.107, 0.236 และ 0.497 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.784 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.615 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 61.50 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) เท่ากับ 0.500 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.169

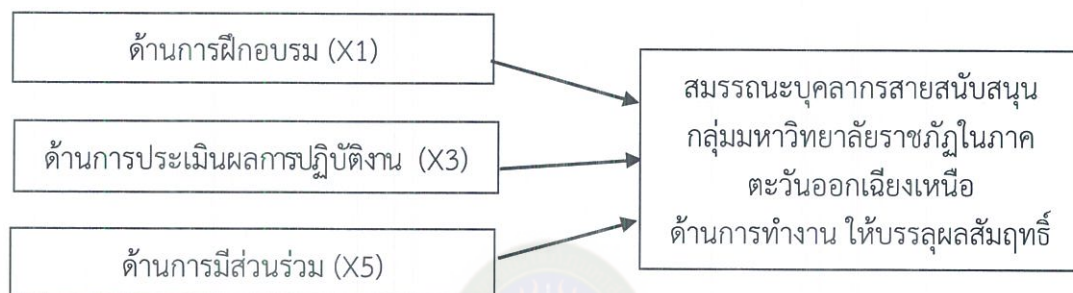
การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวแปรในรูปคะแนน

มาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวก มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.169 + 0.114X1 + 0.206X3 + 0.433X5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 4.4 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.4 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์



ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน | ด้านการสื่อสารและการจูงใจ | ด้านการฝึกอบรม | ด้านการพัฒนาพนักงาน | ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | ด้านการศึกษาต่อ | ด้านการมีส่วนร่วม | ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) | ค่า   |
|---|---------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| ด้านการสื่อสารและการจูงใจ   | 1.000                     | 0.657*         | 0.615*              | 0.745*                        | 0.674*          | 0.766*            | -                              | -     |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | -                         | 1.000          | 0.708*              | 0.750*                        | 0.675*          | 0.701*            | 0.366                          | 2.732 |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | -                         | -              | 1.000               | 0.700*                        | 0.740*          | 0.723*            | 0.353                          | 2.830 |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)                                  | -                         | -              | -                   | 1.000                         | 0.780*          | 0.806*            | 0.252                          | 3.965 |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -                         | -              | -                   | -                             | 1.000           | 0.781*            | 0.289                          | 3.456 |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)  | -                         | -              | -                   | -                             | -               | 1.000             | 0.271                          | 3.686 |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุด และมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.615–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ( $r=0.806$ ) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษาต่อ มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างด้านการพัฒนาพนักงานกับด้านการสื่อสารและการจูงใจ มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.615$ ) และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ค่า ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.282–0.411 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.435–3.541 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

**ตารางที่ 4.28** ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> <sub>cha</sub> | F        |
|-------|--------------------|----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | 0.766 <sup>a</sup> | 0.587          | 0.586                         | 0.515             | 0.587                         | 520.170* |
| 2     | 0.796 <sup>b</sup> | 0.633          | 0.631                         | 0.486             | 0.046                         | 314.932* |
| 3     | 0.800 <sup>c</sup> | 0.640          | 0.637                         | 0.482             | 0.007                         | 215.507* |

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X3

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X3, X1

จากตารางที่ 4.28 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์ตัวแปรผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5)



กับสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.587 ( $R^2=0.587$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 58.70

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวน ต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.633 ( $R^2=0.633$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 63.30

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงาน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.640 ( $R^2 = 0.640$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 64.00

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่ม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

| ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะบุคลากร สายสนับสนุนด้านการสื่อสารและการจูงใจ | Unstandardized (b) | Std.Error | Standardized Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|--|--------------------|-----------|-------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)  | 1.132              | 0.132     | -                             | 8.541   | -      |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)  | 0.135              | 0.052     | 0.127                         | 2.597   | 0.010* |
| ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน (X3)  | 0.257              | 0.051     | 0.295                         | 4.989   | 0.000* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)   | 0.382              | 0.048     | 0.439                         | 8.003   | 0.000* |

N = 368, R = 0.800, R<sup>2</sup> = 0.640, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.637, SE<sub>est</sub> = 0.482, F = 6.745\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านการฝึกอบรม มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ เท่ากับ 0.010, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตาม สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.135, 0.257 และ 0.328 ตามลำดับ ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.127, 0.295 และ 0.439 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.800 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.640 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 64.00 มีค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) เท่ากับ 0.482 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.132

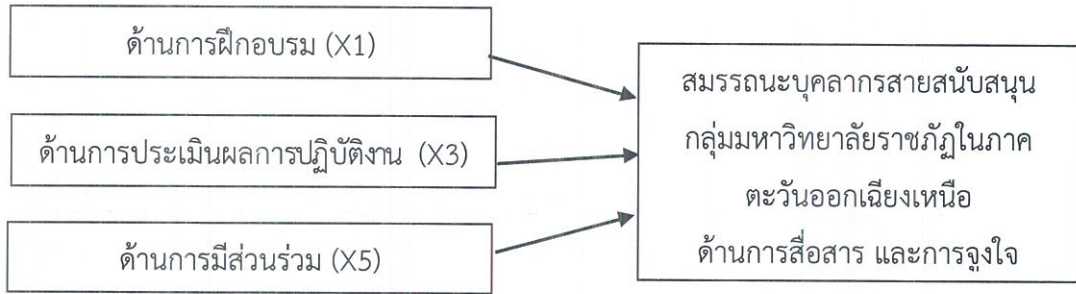
การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้



1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.132 + 0.135X_1 + 0.257X_3 + 0.382X_5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 4.5 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.5 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการสื่อสารและการจูงใจ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านการมีส่วนร่วม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ด้านการศึกษาต่อ | ด้านมีส่วนร่วม | ด้านความคลาดเคลื่อน (Tolerance) | ค่าผลกระทปร่วมของตัวแปร (VIF) |
|---|-----------------------------------|-----------------|----------------|---------------------------------|-------------------------------|
| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ด้านการศึกษาต่อ | ด้านมีส่วนร่วม | ด้านความคลาดเคลื่อน (Tolerance) | ค่าผลกระทปร่วมของตัวแปร (VIF) |
| ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Y5)  | 1.000                             | 0.688*          | 0.758*         | -                               | -                             |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)   | -                                 | 0.708*          | 0.701*         | 0.366                           | 2.732                         |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)  | -                                 | 1.000           | 0.723*         | 0.353                           | 2.830                         |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)  | -                                 | -               | 0.806*         | 0.252                           | 3.965                         |
| ด้านการศึกษาต่อ (X4)  | -                                 | -               | 0.781*         | 0.289                           | 3.456                         |
| ด้านมีส่วนร่วม (X5)   | -                                 | -               | 1.000          | 0.271                           | 3.686                         |

หมายเหตุ. \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05



จากตารางที่ 4.30 พบว่าผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุดและมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.668–0.806 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์สูงที่สุด ( $r=0.806$ ) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการมีส่วนร่วมกับด้านการศึกษาต่อ มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.781$ ) ความสัมพันธ์ระหว่างด้านการศึกษาต่อกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความสัมพันธ์ ( $r=0.780$ ) และความสัมพันธ์ระหว่างด้านการพัฒนาพนักงานกับด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.668$ ) และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.278–0.390 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.562–3.602 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

**ตารางที่ 4.31** ค่าสถิติที่ได้จากการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรม ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

| Model | R                  | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> | SE <sub>est</sub> | R <sup>2</sup> <sub>cha</sub> | F        |
|-------|--------------------|----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | 0.758 <sup>a</sup> | 0.574          | 0.573                         | 0.555             | 0.574                         | 494.081* |
| 2     | 0.793 <sup>b</sup> | 0.629          | 0.627                         | 0.519             | 0.055                         | 309.782* |
| 3     | 0.805 <sup>c</sup> | 0.649          | 0.646                         | 0.506             | 0.020                         | 224.169* |
| 4     | 0.808 <sup>d</sup> | 0.654          | 0.650                         | 0.503             | 0.005                         | 171.165* |

หมายเหตุ. \*มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05

Model 1 Predictors: (Constant), X5

Model 2 Predictors: (Constant), X5, X3

Model 3 Predictors: (Constant), X5, X3, X1

Model 4 Predictors: (Constant), X5, X3, X1, X2

จากตารางที่ 4.31 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อพยากรณ์ ตัวแปร ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการศึกษาต่อ (X4) และด้านการมีส่วนร่วม (X5) กับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงาน เป็นทีม สามารถอธิบายได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบาย ความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.574 ( $R^2 = 0.574$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะ บุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 57.40

รูปแบบที่ 2 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ แบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวน ต่อตัวแปรตามสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.629 ( $R^2 = 0.629$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) และด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสาย สนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 62.90

รูปแบบที่ 3 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) แล้ว นำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อตัวแปรตามสมรรถนะ ของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้อย่าง มีที่ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.649 ( $R^2=0.649$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมี ส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) และด้านการฝึกอบรม (X1) สามารถพยากรณ์ ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 64.90

รูปแบบที่ 4 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการพัฒนา พนักงาน (X2) แล้วนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อ ตัวแปรตามสมรรถนะ ของบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมี นัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.654 ( $R^2=0.654$ ,  $p < 0.05$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระ ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการฝึกอบรม



(X1) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) สามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตามสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 65.40

**ตารางที่ 4.32** การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

| ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | Unstandardized (b) | Std.Error | Standardized Beta ( $\beta$ ) | t-value | Sig.   |
|--|--------------------|-----------|-------------------------------|---------|--------|
| ค่าคงที่ (Constant)  | 0.725              | 0.138     |                               | 5.245   |        |
| ด้านการฝึกอบรม (X1)  | 0.204              | 0.058     | 0.181                         | 3.545   | 0.000* |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน (X2)   | 0.098              | 0.044     | 0.110                         | 2.217   | 0.027* |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3)   | 0.243              | 0.054     | 0.263                         | 4.485   | 0.000* |
| ด้านการมีส่วนร่วม (X5)   | 0.314              | 0.052     | 0.340                         | 5.991   | 0.000* |

N = 368, R = 0.808, R<sup>2</sup> = 0.654, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.650, SE<sub>est</sub> = 0.503, F = 4.917\*

หมายเหตุ. \*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

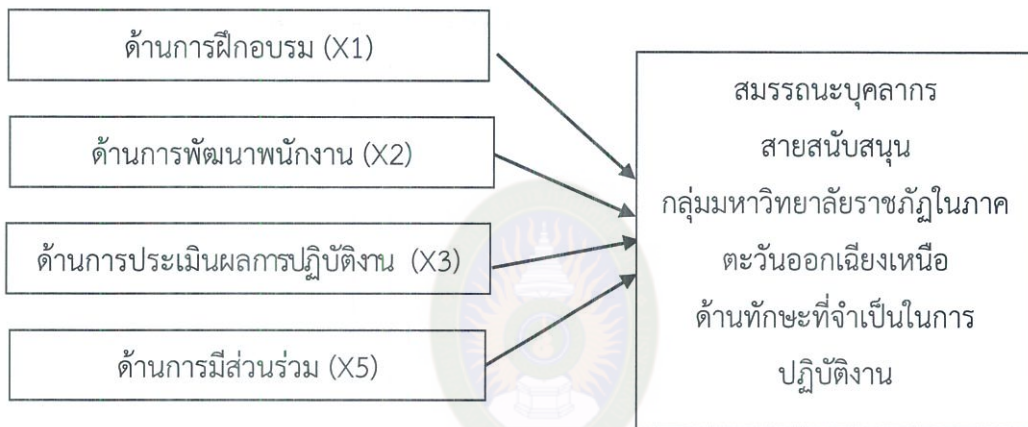
จากตารางที่ 4.32 พบว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ตัวแปรอิสระ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม (X5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X3) ด้านการฝึกอบรม (X1) และด้านการพัฒนาพนักงาน (X2) มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์กัน (Sig) ระหว่างตัวแปรตาม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000, 0.027, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ และสามารถพยากรณ์ผลกระทบที่มีต่อตัวแปรตาม สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.204, 0.098, 0.243 และ 0.314 ตามลำดับ ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.181, 0.110, 0.263 และ 0.340 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.808 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.654 และมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 65.40 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE<sub>est</sub>) เท่ากับ 0.503 และมีค่าคงที่ของสมการในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 0.725

การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ ในทางบวกมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ ) จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

1. สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 0.725 + 0.204X_1 + 0.098X_2 + 0.243X_3 + 0.314X_5$$

และนำผลการวิจัยมาเขียนสรุปเป็นแผนภาพแสดงตามกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 4.6 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.6 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

#### 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม และการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ



ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการศึกษาต่อ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการฝึกอบรมส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเช่นกันตามลำดับ เมื่อนำสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มาเปรียบเทียบกับผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วม สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วม และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 368 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแจกแจงความถี่ในการจัดลำดับชั้นลักษณะของผู้ให้ข้อมูล ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ทดสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

5.1.1 สรุปผลข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 368 คน ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 60.33 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 63.86 มีสถานภาพสมรส จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 60.87 มีระดับการศึกษาสูงสุด คือปริญญาตรี จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 76.09 มีระยะเวลาในการทำงานในช่วง 5-10 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 50.82 มีรายได้



เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001–20,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 33.97 และสังกัดหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม คิดเป็นร้อยละ 100

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการฝึกอบรม

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการฝึกอบรมในระดับที่ 3.82

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการพัฒนาพนักงาน

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการพัฒนาพนักงานในระดับที่ 3.57

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ 3.74

5.1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการศึกษาต่อ

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการศึกษาต่อในระดับที่ 3.61

5.1.6 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีส่วนร่วม

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการมีส่วนร่วมในระดับที่ 3.79

5.1.7 สรุปผลวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในระดับที่ 4.00

5.1.8 สรุปผลวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม ในระดับที่ 3.99

5.1.9 สรุปผลวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุ ผลสัมฤทธิ์

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 4.03

5.1.10 สรุปผลวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการสื่อสารและการจูงใจในระดับที่ 4.07

5.1.11 สรุปผลวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับที่ 3.18

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ซึ่งด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.82 รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และด้านการพัฒนาพนักงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.57

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีต่อบุคลากร สายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม 5 ด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสมรรถนะบุคลากรโดยภาพรวม 5 ด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ซึ่งด้านการสื่อสารและการจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 173 คน คิดเป็น ค่าร้อยละ 47.01 สรุปได้ว่า ข้อคิดเห็น



และข้อเสนอแนะผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนโดยรวมสูงสุด คือ ควรมีการบรรจุพนักงานสายสนับสนุนทุกคน คิดเป็นร้อยละ 21.97 รองลงมาคือ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษาต่อเช่นเดียวกับสายวิชาการ โดยให้บุคลากรสายสนับสนุน ศึกษาต่อในต่างประเทศได้เช่นเดียวกับสายวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 21.39 ควรจัดการฝึกอบรมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การเขียนตำแหน่งพัฒนาผลงานทางด้านวิชาชีพ โดยจัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 16.76

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากที่สุด มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.675-0.806 และพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร จึงได้มีการวิเคราะห์ค่าความคลาดเคลื่อน (Tolerance) อยู่ระหว่าง 0.271-0.366 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 ส่วนค่า VIF มีค่าระหว่าง 2.732-3.965 ซึ่งน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรตามผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) หรือสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ในทางบวก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p < 0.05$ ) ซึ่งหมายถึง ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 5.2 อภิปรายผล

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 คน พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

5.2.1 จากการทดสอบผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทั้ง 5 ด้าน มีผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ ด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมีผลกระทบเชิงบวก

ต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงพยากรณ์ไว้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด รวมถึงด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการศึกษาต่อ ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งแบ่งเป็น รายด้านได้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วมส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ส่งผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วม ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วม ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วม ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสาร และการจูงใจ ผลกระทบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการศึกษาต่อ ไม่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการการทำงานเป็นทีม และด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ แต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน

5.2.2 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาต่อ และด้านการมีส่วนร่วมส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวุฒิ ตุ่มทอง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้เทคนิคการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานทักษะวิชาชีพระดับสากล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้เทคนิคการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐานทักษะวิชาชีพระดับสากลมีความเหมาะสม ระดับมาก และรูปแบบในส่วนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้เทคนิคการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา สมรรถนะ



ตามมาตรฐานทักษะวิชาชีพ ระดับสากล มีความเหมาะสมระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ว่าที่ร้อยตรีหญิงสุทธัญญาณ์ โอบอ้อม (2557) เรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ จะต้องเริ่มจากกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน 3 ด้าน คือ T (Training) การฝึกอบรม E (Education) การศึกษา และ D (Development) การพัฒนานำมาบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนา คือ หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา จะก่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร ใน 3 ด้าน คือทางด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กฤติยา จินตเศรษฐี (2557) การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มีความรู้สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุญส่ง ลีละชาติ (2559) เรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะแพทยศาสตร์ มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งด้านที่มีความต้องการมาก คือ ด้านการศึกษาต่อ และการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2559) เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล ของโรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย การใช้ E-Learning สำหรับหลักสูตร Mandatory Training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนากร อเนก (2560) เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อข้อกำหนดโตเกียวภายในกรมคุมประพฤติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกรมคุมประพฤติ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสรรหา ปัจจัยด้านการศึกษาดูงาน ปัจจัยด้านการศึกษาต่อ ปัจจัยด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการ ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านผลประโยชน์เกื้อกูล และค่าตอบแทนอื่นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติมาตรการแบบไม่ควบคุมตัวตามข้อกำหนดโตเกียว สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khana, Soundararajan, and Shoham (2020) เรื่อง ความคล่องตัวหลังการคว่ำบวมกิจการทั่วโลก ระบบหน่วยความจำแบบร่วม และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ AMO ประกอบด้วย หลักความสามารถ (Ability) ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา หลักการจูงใจ (Motivation) ได้แก่ การเก็บรักษา การให้ค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ และการเพิ่มประสิทธิภาพ หลักโอกาส (Opportunity) ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถ การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่าย และความมุ่งมั่น มีผลกระทบเชิงบวกต่อความคล่องตัวหลังการคว่ำบวมกิจการในบริบทของการคว่ำบวมกิจการของโลก และการจัดการประสิทธิภาพของระบบการมีส่วนร่วมของการ



ควรวรรณกิจการ มีผลกระทบเชิงบวกต่อความคล่องตัวหลังการควรวรรณกิจการในบริบทของการควรวรรณกิจการของโลก

สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย 7 คน ได้แก่ เรือนน้อย เสียงสนั่น (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนา ผลการศึกษาวิจัยพบว่าการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ตามกรอบการศึกษา 3 ด้าน ด้วยกลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จากวิทยากรที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้เทคโนโลยี ส่งผลให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน และได้นำวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมคิด ผลนิล (2558) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การที่มีต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับการพัฒนาองค์การ โดยรวมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบและบรรยากาศองค์การด้านความผูกพันเป็นปัจจัยที่มีต่อการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรภวิชัย นันทชัชวาลย์กุล (2560) ศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกด้านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความผูกพันของครูต่อของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตรรา ปราชญ์นิวัฒน์ (2559) เรื่อง สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่ามีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 11 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะด้านคุณธรรม และจริยธรรม 3) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 4) สมรรถนะด้านการคิด 5) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 6) สมรรถนะด้านวิชาการ 7) สมรรถนะด้านการบริหาร 8) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 10) สมรรถนะด้านการแก้ปัญหา และ 11) สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพรพิศ อินทะสุระ (2561) เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทาง



การศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สวรรยา สมชื่อ (2560) เรื่อง สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโตรโก ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารทรัพยากร การจัดการกระบวนการ การมีจิตมุ่งบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ (2561) เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ทางการศึกษาหนองคาย เขต 3 ผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะการบริการที่ดีและสมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

5.3.1.2 ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน

5.3.1.3 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ส่งผลต่อการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน และเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน ควรมุ่งเน้นผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) แห่งความสำเร็จ

เป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้รางวัลหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรสายสนับสนุน

5.3.1.4 จากผลการวิจัย พบว่า ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้นจึงควรมองหาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยการสัมภาษณ์จากบุคลากรซึ่งแยกตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้บริหารหน่วยงานระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ชัดเจน และมีความหลากหลายของข้อมูลเพิ่มมากขึ้น

5.3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบบเจาะลึก โดยการแยกแต่ละหน้าที่หรือแยกเป็นกลุ่มงาน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2.3 ควรศึกษาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเปรียบเทียบกับสมรรถนะบุคลากรบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นข้อมูลที่มีผลกระทบในการกระตุ้น การปฏิบัติงาน และเพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนมองเห็นสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละด้านอย่างชัดเจน

5.3.2.4 ควรศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการศึกษาต่อที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มเติม เนื่องจากผลการวิเคราะห์ พบว่า ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ด้านการศึกษาต่อ ไม่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กนก แสนประเสริฐ. (2559). *หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา*. บทความทางพุทธศาสนา: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- กัญญาณน อินหว่าง และขวัญหทัย ยิ้มละมัย. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- กัลยาวัต ศิริบุญจันทร์. *หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*. 2 พฤษภาคม 2562.
- กานดา เลหาศิลป์ สมจิตร์. (2557). *การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพด้านการพยาบาล วิสัยทัศน์โรงพยาบาลรัฐกระทรวงสาธารณสุข*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลมหาบัณฑิต: บริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์ ศรีวิภาสธิต. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา*, 11, 239 – 249.
- กฤติยา จินตเศรษฐี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2550). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- จักรเศ เมตตะธำรงค์. (2557). *โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาวิทยาลัยรามคำแหงผ่านทางออนไลน์*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จันทิมา อนันตกุล. (2559). *สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดหนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิตติกา ชัยภักดี. (2559). *แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จิตติมา อัครธิตีพงศ์. (2556). *เอกสารประกอบการสอน วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.



- จิตรา ปราชญ์นิวัฒน์ . (2559). *สมรรถนะของสาธารณสุขอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครอง  
แรงงาน*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จอมกัก จันทะคัต. (2561). ปัจจัยสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์  
สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคม  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 7 (1), 162–177.
- ฉลองศรี พิมลสมพงษ์. (2558). *การวางแผนและการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ:  
คณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชยาภา วรวิรรณ. *บุคลากรปฏิบัติการ. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*.  
2 พฤษภาคม 2562.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คำมาตี. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ  
ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 7(3), 45-60.
- ภูยีน วงศ์หงส์. (2550). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครอง  
ระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็น เตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2541). *กลยุทธ์การพัฒนาคน สิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2556). *ธุรกิจของ HR B2E: Business to employee*. กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์นาโกต้า.
- ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิทย์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาล  
เอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธีร์รัฐ ทิพย์พนนท์. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลัก  
พุทธวิถี. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 2 (3), 49 – 60.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- นครินทร์ ม่วงอ่อน. นักวิชาการคอมพิวเตอร์. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2 พฤษภาคม 2562.
- บรรจง ครอบบัวบาน. (2559). การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8) ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี โททำ, สัญญา เคนาภูมิ และ ยุภาพร ยูภาศ. (2561). สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 12 (2), 183 – 197.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในยุคโลกาภิวัตน์ (Human Resource Management in the Era of Globalization). *Executive Journal*, 168-173.
- ประมะ สตะเวทิน. (2556). หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ภาพพิมพ์.
- ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ อีรวัฒน์ จันทิก. (2560). บทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 11 (1), 371-379.
- ปิ่นทาร์ย์ ฟองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษารานาคารยูไอบี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนิดา เพชรรัตน์. (2556). คุณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เสียภาษีอากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครราชสีมา 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- พนิดา มหายศนันท์. (2559). การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมพ์พจี จันทรพักตร์. บุคลากร จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. 2 พฤษภาคม 2562.
- เพ็ญนภา จันทรบำรุง. (2559). ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พรพิศ อินทะสุระ. (2561). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พรพิมล พิทักษ์ธรรม. (2559). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา โรงแรม คอลัมน์แบงค็อก กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- พรวิชัย นันทขั้ววัลย์กุล. (2560). *ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ*, 4 (2), 65–71.
- เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์. (2549). *ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพบุลย์ ไชยเสนา. (2560). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฝึกอາชีฟกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพศาล วรคำ. (2556). *การวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ภัทรนันท์ สุระชาติ. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0*. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ*, 3(1), 99-108.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. (2561). *ข้อมูลสถิติบุคลากร*. สืบค้นจาก <http://hr.cpru.ac.th/index.php?module=document>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. (2561). *ข้อมูลด้านบุคลากร*. สืบค้นจาก กองบริหารงานบุคคล: <https://www.bru.ac.th/information-staff/>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. (2552). *จรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. ประกาศสำนักวิทยบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. (2554). *คู่มือจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์ จรรยาบรรณบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จรรยาบรรณของนักวิจัย คณะบริหารธุรกิจ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1*, กรุงเทพมหานคร.

- มาฆมาส กาญจนการ. (2559). *สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มารินทิพย์ คันธะมาลา และ ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทเนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 20, 152–168.
- มาราณี สัสดีวงศ์. (2554). *ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต)*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พรานนการพิมพ์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2547). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. เล่ม 121/ตอนพิเศษ 23 ก. 14 มิถุนายน 2547*.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รัชฎา ณ น่าน. (2550). *สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: ม.ป.ท.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2563). *แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: คอลัมน์ HR Conner*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/267913>.
- เรื่อนน้อย เสียงสนั่น. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารการศึกษามหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เลิศชัย สกลเสาวภาคย์. (2560). *การรับรู้และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วาสนา ศรีอิศรลาภ. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต. Veridian E-Journal, Silpakorn University ISSN 1906–3431 ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. 9(2), 328-338.



- วิไล โพธิ์เตมิ และ ทศวน ชูเพ็ญ. (2558). *บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา: วิเคราะห์กรณี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยรังสิต ประจำปี 2558 (RSU National Research Conference 2015), 25 เมษายน 2558.
- วิไลพร ศรีอนันต์. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ. (2561). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2558). *พฤติกรรมผู้บริโภค ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิไลธีวัฒนา.
- สัณชัย เกียรติทรงชัย. อาจารย์. *จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. 13 กันยายน 2562.
- สวรรยา สมชื่อ. (2560). *สมรรถนะทางการบริหารในตำแหน่งผู้บริหารสำหรับธุรกิจเครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง บริษัทกลุ่มมิโดริโก ประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สายฝน แสงมัน. บุคลากร. *จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. 2 พฤษภาคม 2562
- สาวิตรี ตีอ้อม. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป. *จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*. 2 พฤษภาคม 2562.
- สุกัญญา บุญอ้อย. บุคลากร. *จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. 2 พฤษภาคม 2562.
- สุกัลย์ ตังนรินทร์สราน. (2549). *การเปิดรับข่าวสารพฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อ บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). *วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารสื่อสารมวลชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาญ โกติน. (2559). *บทบาทของหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2560). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวสา ชัยสุรัตน์. (2557). หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร: ภูมิบัณฑิตการพิมพ์
- สมนึก ลิ้มอารีย์. (2558). การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง. (2542). การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์. (2558). มาตรฐานการพยาบาลใน โรงพยาบาล ปรับปรุงครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์..
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2558ก). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาสมรรถนะของข้าราชการ. ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ, นนทบุรี: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. (2555). ข้อมูลสถาบันการศึกษา
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู, กรุงเทพฯ:
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). คู่มือการปฏิบัติงานของอนุกรรมการ. ใน อ.ก.ค.ศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ, นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). รายละเอียดคำอธิบายสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552). นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.



- สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน. (2558). *การทำงานเป็นทีม*. สืบค้นจาก <http://www.local.moi.go.th/team.html>
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2557). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency. ใน *เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารียา จารุภูมิ. (2559). *การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ: กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อชิรญา สิรินันท์ธนกุล และ ธัญญรัตน์ พุทธิพงษ์ชัยชาญ. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2559). กลยุทธ์การตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดิชาติ เจริญพาโชค. (2557). *การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียน ด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เขตกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอนก เทียนบุชา. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณนินธ์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- อุทัย หิรัญโต. (2551). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: บริษัท วัชรินทร์การพิมพ์ จำกัด.
- อนุชา เพ็งสุวรรณ (2559). *การศึกษาความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี. (2549). *รายงานการวิจัยฉบับที่ 103 การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อริสรา ชูมี, สาโรช เนติธรรมกุล และ สุณีย์ ล่องประเสริฐ. (2559). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของแรงงานไทยภาคอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 3 (2), 235–252.
- อรปวีณ์ จุฬิยานนท์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรอนงค์ ไชยรา. อาจารย์. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

2 พฤษภาคม 2562

- Anne Keegan, Claudia Ringhofer and Martina Huemann. (2018). Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International Journal of Project Management*. 36, 21–133.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowin and Harvey. (2001). *Human Resource Management. An Experiential Approach, 2/e*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Conner, J. and D. Ulrich. (1996). Human resource roles: Creating value not rhetoric. *People Strategy*, 19,18–49.
- Davies, B. and Ellison, L. (1997). *School Leadership for 21st Century: A Competency and Knowledge Approach*. New York: Routledge.
- De Cenzo, David A., & Robbins, Stephen P. (2007). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Delmont, T. J. (2002). *A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota*. Available from <http://www.umm.edu/ohr/heads>.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr. (2002). *Management: a competency-based approach*. Cincinnati, Ohio: South-Western, c2002.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. and Slocum, John W. (2005). *Management: A Competency-Based Approach, (10<sup>th</sup> ed)*. Singapore: Thomson South-Western.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources: A partnership perspective (8<sup>th</sup> ed.)*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Jenet Cheng Lian Chew. (2004). *The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study*. Murdoch University.



- Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008), "Talent management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kotler, P. Kartajaya H., Setiawanl. (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to The Human* John Willey & Sons, INC. Hoboken, Ney Jersey.
- Likert, Rensis. (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". *Archives of Psychology* 140, 1–55.
- Lloyd, C., & Cook, A. (1993). *Implementing standards of competence: Practical strategies for industry*. London: Kogan Page.
- McClelland, D.C. (1973). *Test for Competence rather than Intelligence*. *American Psychologist*. 28,1-14. Retrieved from [http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\)](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1)).
- Megan R. Turner, Tristan McIntosh, Shane W. Reid and M. Ronald Buckley. (2019) Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*. 29, 125–136.
- Mohammad Rabiul Basher Rubel, Nadia Newaz Rimi, Mohd-Yusoff Yusliza And Daisy Mui Hung Kee. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*. 30, 316–329.
- Miller, P. (1996). *Strategy and the Ethical Management of Human Resources*. Upper Saddle River, N.J: Person Prentics Hall
- Mukherji, Ananda. 2002. *The Evolutiona of information systems: Their impact on organization and structures*. *Management Decision*. 497.
- Nelson Agyemang and Jan Kroeze. 2008. *A Framework for Sustainability of Advanced ICT Education in a Developing Country*. Retrieved from [http://cs.joensuu.fi/ipid2008/abstracts/Agyemang%20Nelson\\_Kroeze%20JanRevised%20abstract.pdf](http://cs.joensuu.fi/ipid2008/abstracts/Agyemang%20Nelson_Kroeze%20JanRevised%20abstract.pdf)

- Nijole Batarliene, Kristina Ciziuniene, Kristina Vaičiute, Ingrida Sapalaite And Aldona Jarasuniene. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *Procedia Engineering*. 187, 110–116.
- Pace, R., Smith, C., & Mills, G. (1991). *Human resource development: The field*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Quinn, P.C. (1990). Suprathreshold contrast perception as a function of spatial frequency. *Perception and Psychophysics*, 38, 408-414.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. (1994). *Human Resource Management*, Publisher: West Group.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: Wiley.
- Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup>Ed). New York: Harper and Row Publications.
- Violeta Francu, Ovidiu Francu. (2013). *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE LEVEL OF A SINGLE-SPECIALITY PUBLIC HOSPITAL*. *AMT*, 2(1), 202-206
- Zaheer Khana, Vivek Soundararajan and Amir Shoham. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review*. 30, 100-697.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## แบบสอบถาม

ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน  
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจะเป็นข้อมูลใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบริการ และสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยใช้ความคิดเห็นของท่านตอบตามความเป็นจริง เพราะคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาจะสงวนสิทธิ์คำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และจะใช้ประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อที่ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- 1) 20 – 30 ปี  2) 31 – 40 ปี  3) 41 – 50 ปี  4) 51 – 60 ปี

3. สถานภาพ

- 1) โสด  2) สมรส  3) หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ประถม/มัธยมต้น  2) มัธยมปลาย/ปวช.  3) ปวส.

- 4)ปริญญาตรี  5)ปริญญาโท  6)ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 1 – 5 ปี  2) 5 – 10 ปี

- 3) 11 – 20 ปี  4) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1) 8,000 – 15,000 บาท  2) 15,001 – 20,000 บาท

- 3) 20,001 - 25,000 บาท  4) มากกว่า 25,001 บาทขึ้นไป

7. สังกัดหน่วยงาน

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ  2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ  6) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  8) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย  10) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

- 11) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างไร

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ดังต่อไปนี้  
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยให้ท่านพิจารณาถึงผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่อบุคลากรสายสนับสนุน ดังนี้

น้อยที่สุด = 1, น้อย = 2, ปานกลาง = 3, มาก = 4, มากที่สุด = 5

| ข้อ                 | รายการ   | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---------------------|--|-----------------|---|---|---|---|
|                     |  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ด้านการฝึกอบรม      |  |                 |   |   |   |   |
| 1                   | องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่/ก่อนการปฏิบัติงานใหม่                                       |                 |   |   |   |   |
| 2                   | องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง |                 |   |   |   |   |
| 3                   | องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ   |                 |   |   |   |   |
| 4                   | องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  |                 |   |   |   |   |
| 5                   | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ  |                 |   |   |   |   |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน |  |                 |   |   |   |   |
| 1                   | องค์กรของท่านมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์หรือข้อคิดเห็นการปฏิบัติงาน  |                 |   |   |   |   |
| 2                   | องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศ   |                 |   |   |   |   |
| 3                   | องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ  |                 |   |   |   |   |
| 4                   | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรจัดทำงานวิจัย   |                 |   |   |   |   |

| ข้อ                           | รายการ  | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|
|                               |   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                             | องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้านการศึกษาดูงาน           |                 |   |   |   |   |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน |   |                 |   |   |   |   |
| 1                             | องค์กรของท่านมีการวัดผลศักยภาพการทำงานของพนักงานแก้ไขจุดบกพร่อง พัฒนาจุดเด่น            |                 |   |   |   |   |
| 2                             | องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน |                 |   |   |   |   |
| 3                             | องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน              |                 |   |   |   |   |
| 4                             | องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย                      |                 |   |   |   |   |
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน |   |                 |   |   |   |   |
| 5                             | องค์กรของท่านมีการพิจารณาเลื่อนขั้นจากความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่           |                 |   |   |   |   |
| ด้านการศึกษาต่อ               |   |                 |   |   |   |   |
| 1                             | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น                      |                 |   |   |   |   |
| 2                             | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้ทุกระดับ                               |                 |   |   |   |   |
| 3                             | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ            |                 |   |   |   |   |
| 4                             | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อแบบเต็มเวลา                               |                 |   |   |   |   |
| 5                             | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อต่างประเทศ                                  |                 |   |   |   |   |



| ข้อ               | รายการ  | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-------------------|---|-----------------|---|---|---|---|
|                   |   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ด้านการมีส่วนร่วม |   |                 |   |   |   |   |
| 1                 | องค์กรของท่านมีนโยบายการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้น   |                 |   |   |   |   |
| 2                 | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ  |                 |   |   |   |   |
| 3                 | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ/ราชการ/แผนบริหารอื่น ๆ                                     |                 |   |   |   |   |
| 4                 | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจ/เป็นที่ปรึกษาการทำผลงานทางวิชาชีพ/ผลงานทางวิชาการ |                 |   |   |   |   |
| 5                 | องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตีพิมพ์เผยแพร่การจัดทำผลงานทางวิชาชีพ  |                 |   |   |   |   |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีผลกระทบต่อบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างไร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยให้ท่านพิจารณาถึงปัจจัยมาตรฐานสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อบุคลากรสายสนับสนุน ดังนี้

น้อยที่สุด = 1, น้อย = 2, ปานกลาง = 3, มาก = 4, มากที่สุด = 5

| ข้อ                               | รายการ  | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|
|                                   |   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ |   |                 |   |   |   |   |
| 1                                 | บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย   |                 |   |   |   |   |
| 2                                 | บุคลากรแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซีพอย่างสุจริต ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก         |                 |   |   |   |   |
| 3                                 | บุคลากรยึดมั่นตามหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ ไม่มีอคติ   |                 |   |   |   |   |
| 4                                 | บุคลากรมีจิตสำนึก รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้   |                 |   |   |   |   |
| 5                                 | บุคลากรเสียสละความสุขส่วนตน ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์แก่ทางราชการ  |                 |   |   |   |   |
| ด้านการทำงานเป็นทีม               |   |                 |   |   |   |   |
| 1                                 | บุคลากรสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง |                 |   |   |   |   |
| 2                                 | บุคลากรสนับสนุนการตัดสินใจของทีม ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย พร้อมทั้ง รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม                        |                 |   |   |   |   |
| 3                                 | บุคลากรรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม   |                 |   |   |   |   |



| ข้อ                                | รายการ  | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|
|                                    |   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                                  | บุคลากรรู้จักยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม                         |                 |   |   |   |   |
| 5                                  | บุคลากรมีการเสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ให้บรรลุผล |                 |   |   |   |   |
| ด้านการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ |   |                 |   |   |   |   |
| 1                                  | บุคลากรปฏิบัติงานให้ถูกต้องแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา  |                 |   |   |   |   |
| 2                                  | บุคลากรมีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน สามารถแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา   |                 |   |   |   |   |
| 3                                  | บุคลากรปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานกำหนดให้   |                 |   |   |   |   |
| 4                                  | บุคลากรมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น  |                 |   |   |   |   |
| 5                                  | บุคลากรมีการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด   |                 |   |   |   |   |
| ด้านการสื่อสารและการจูงใจ          |   |                 |   |   |   |   |
| 1                                  | บุคลากรเข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง  |                 |   |   |   |   |
| 2                                  | บุคลากรสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ  |                 |   |   |   |   |

| ข้อ                               | รายการ   | แสดงความคิดเห็น |   |   |   |   |
|-----------------------------------|--|-----------------|---|---|---|---|
|                                   |  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                                 | บุคลากรสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ |                 |   |   |   |   |
| 4                                 | องค์กรของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร  |                 |   |   |   |   |
| 5                                 | บุคลากรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกองค์กร  |                 |   |   |   |   |
| ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน |  |                 |   |   |   |   |
| 1                                 | บุคลากรมีความรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง  |                 |   |   |   |   |
| 2                                 | บุคลากรสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่  |                 |   |   |   |   |
| 3                                 | บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้  |                 |   |   |   |   |
| 4                                 | บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง  |                 |   |   |   |   |
| 5                                 | บุคลากรสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้การปฏิบัติงานได้   |                 |   |   |   |   |

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากร  
สายสนับสนุน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

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

ขอบคุณค่ะ...





ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ ข.1 สรุปผลค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่   | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha) |
|---|--|-----------------------------------|
| ด้านการฝึกอบรม  |  | 0.854                             |
| 1. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่/ก่อนการปฏิบัติงานใหม่                                       | 0.635  |                                   |
| 2. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานที่รับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง | 0.621  |                                   |
| 3. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ   | 0.700  |                                   |
| 4. องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  | 0.645  |                                   |
| 5. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ  | 0.682  |                                   |
| ด้านการพัฒนาพนักงาน   |  | 0.839                             |
| 6. องค์กรของท่านมีการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์หรือข้อคิดเห็นการปฏิบัติงาน  | 0.712  |                                   |
| 7. องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ภายในประเทศ   | 0.681  |                                   |
| 8. องค์กรของท่านมีการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ  | 0.630  |                                   |
| 9. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรจัดทำงานวิจัย   | 0.622  |                                   |
| 10. องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้านการศึกษาดูงาน   | 0.678  |                                   |

(ต่อ)



## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่   | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha) |
|---|--|-----------------------------------|
| ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน   |  | 0.820                             |
| 11. องค์กรของท่านมีการวัดผลศักยภาพการทำงานของพนักงานแก้ไขจุดบกพร่อง พัฒนาจุดเด่น            | 0.618  |                                   |
| 12. องค์กรของท่านมีหลักเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน | 0.637  |                                   |
| 13. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน             | 0.649  |                                   |
| 14. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย                      | 0.664  |                                   |
| 15. องค์กรของท่านมีการพิจารณาเลื่อนขั้นจากความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่           | 0.630  |                                   |
| ด้านการศึกษาต่อ   |  | 0.874                             |
| 16. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนทุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น                      | 0.742  |                                   |
| 17. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อได้ทุกระดับ                               | 0.711  |                                   |
| 18. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ          | 0.683  |                                   |
| 19. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อแบบเต็มเวลา                               | 0.679  |                                   |
| 20. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อต่างประเทศ                                | 0.732  |                                   |

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่   | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha) |
|---|--|-----------------------------------|
| ด้านการมีส่วนร่วม   |  | 0.892                             |
| 21. องค์กรของท่านมีนโยบายการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพที่สูงขึ้น   | 0.754  |                                   |
| 22. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมพัฒนาผลงานทางวิชาการและวิชาชีพ  | 0.738  |                                   |
| 23. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ/แผนบริหารอื่น ๆ   | 0.693  |                                   |
| 24. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการตัดสินใจ/เป็นที่ปรึกษาการทำผลงานทางวิชาชีพ/ผลงานทางวิชาการ | 0.744  |                                   |
| 25. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตีพิมพ์เผยแพร่การจัดทำผลงานทางวิชาชีพ  | 0.709  |                                   |
| ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ   |  | 0.848                             |
| 1. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย  | 0.674  |                                   |
| 2. บุคลากรแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก           | 0.633  |                                   |

(ต่อ)



## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ  | ค่าอำนาจจำแนก<br>รายข้อ (Item-Total<br>Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น<br>(Cronbach<br>Alpha) |
|--|---|---|
| 3. บุคลากรยึดมั่นตามหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ<br>มีความรับผิดชอบ ไม่มีอคติ  | 0.678   |   |
| 4. บุคลากรมีจิตสำนึก รักษาคำพูด มีสัจจะ และ<br>เชื่อถือได้   | 0.656   |   |
| 5. บุคลากรเสียสละความสุขส่วนตน ยินหยัดพิทักษ์<br>ผลประโยชน์แก่ทางราชการ  | 0.710   |   |
| ด้านการทำงานเป็นทีม  |   | 0.819                                   |
| 6. บุคลากรสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี<br>กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดง<br>ความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อ<br>หน้าและลับหลัง      | 0.635   |   |
| 7. บุคลากรสนับสนุนการตัดสินใจของทีม ทำงานใน<br>ส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย พร้อมทั้ง รายงานให้<br>สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน<br>ของตนในทีม                            | 0.628   |   |
| 8. บุคลากรรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และ<br>เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนงาน<br>ร่วมกันในทีม   | 0.636   |   |
| 9. บุคลากรรู้จักยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีม<br>อย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อน<br>ร่วมทีม รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม                             | 0.641   |   |
| 10. บุคลากรมีการเสริมสร้างความสามัคคีในทีม<br>คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประสาน<br>สัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติ<br>ภารกิจขององค์กร ให้บรรลุผล | 0.665   |   |

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ  | ค่าอำนาจจำแนก<br>รายข้อ (Item-Total<br>Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น<br>(Cronbach<br>Alpha) |
|--|---|---|
| ด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์   |   | 0.855                                   |
| 11. บุคลากรปฏิบัติงานให้ถูกต้องแล้วเสร็จตาม<br>กำหนดเวลา   | 0.644   |   |
| 12. บุคลากรมีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการ<br>ทำงาน สามารถแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง<br>พัฒนา                                     | 0.658   |   |
| 13. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่<br>ตรวจตราความถูกต้องได้ตามเป้าหมายที่<br>ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานกำหนดให้    | 0.679   |   |
| 14. บุคลากรมีการปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงาน<br>ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น                                     | 0.733   |   |
| 15. บุคลากรมีการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา<br>ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด   | 0.724   |   |
| ด้านการสื่อสารและการจูงใจ  |   | 0.861                                   |
| 16. บุคลากรเข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วย<br>วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ตรงตามความ<br>ต้องการอย่างแท้จริง           | 0.677   |   |
| 17. บุคลากรสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่<br>ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความ<br>ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ | 0.717   |   |

(ต่อ)



## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

| สมรรถนะ   | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) | ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha) |
|---|--|-----------------------------------|
| ด้านการสื่อสารและการจูงใจ   |  | 0.861                             |
| 18. บุคลากรสามารถเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ | 0.674  |                                   |
| 19. องค์กรของท่านมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร   | 0.628  |                                   |
| 20. บุคลากรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกองค์กร   | 0.653  |                                   |
| ด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน   |  | 0.835                             |
| 21. บุคลากรมีความรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง   | 0.613  |                                   |
| 22. บุคลากรสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่   | 0.649  |                                   |
| 23. บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้   | 0.621  |                                   |
| 24. บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง   | 0.638  |                                   |
| 25. บุคลากรสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการปฏิบัติงานได้  | 0.667  |                                   |

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

จิราภรณ์ ทองสมบูรณ์, อัจฉรพร เฉลิมชิต, นาวา มาสวนจิก. (2564). ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
สมัยใหม่ที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. 5(2),  
เมษายน-มิถุนายน 2564.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## ประวัติผู้วิจัย

|                   |  |
|-------------------|--|
| ชื่อ สกุล         | นางจิราภรณ์ ทองสมบูรณ์   |
| วัน เดือน ปี เกิด | 21 มีนาคม 2521   |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 299/36 หมู่ 10 ตำบลแวงนาง อำเภอมืองมหาสารคาม<br>จังหวัดมหาสารคาม   |
| สถานที่ทำงาน      | คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<br>80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอมืองมหาสารคาม<br>จังหวัดมหาสารคาม |
| ตำแหน่ง           | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ   |
| ประวัติการศึกษา   |  |
| พ.ศ. 2554         | บัญชีบัณฑิต (บช.บ.) สาขาวิชาการบัญชี<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม   |
| พ.ศ. 2564         | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                                   |
| ทุนการศึกษา       | มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม   |